

**Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására**



# **TAYLOR**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi  
folyóirat**



**XI. évfolyam 3. szám 2019/3.**

**No.  
37.**

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA, SZENDERÁK JÁNOS,  
HARANGI-RÁKOS MÓNICA**

**A MAGYARORSZÁGI SPORTSZOLGÁLTATÓ  
VÁLLALKOZÁSOK GAZDASÁGI HELYZETE  
2016-BAN**

*THE ECONOMIC SITUATION OF THE SPORT COMPANIES IN  
HUNGARY IN 2016*

**ABSTRACT**

The aim of this study is to analyse the economic situation of the Hungarian sport companies in 2016. Due to the high number of companies in the sample, we carried out the research by quartiles. According to our results, the geographical node for the sport companies is the capital city or its agglomeration. Ranking by the company profit, the concentration is the highest in the first 25% while the profit distribution is more or less uniform among the remaining quartiles. There was no strong connection between the company profit, the personnel expenses of the companies and the number of employee in the sample. Our results imply that the market competition is the strongest among the traditionally well-known sport provider companies. Furthermore, based on the literature, the successes of the company related sport team are still the main driving force for the economic development of the sport companies.

**1. Bevezetés**

Az elemzés célja a magyarországi sportszolgáltató vállalkozások feltáró jellegű elemzése és egymáshoz való viszonyuk bemutatása. A felhasznált adatbázis közel 2500 sportszolgáltató vállalkozás adatait tartalmazza a legfőbb sportágakban vagy az ahhoz kapcsolódó szolgáltató tevékenységekben, amelyből körülbelül 1300 céget tudtunk végül elemezni. Tevékenységi körükből adódóan a vállalkozások változatos jellemzőkkel bírhatnak. Különösen kiemelkedő ez két alapmutató, az értékesítés nettó árbevétele és az alkalmazotti létszám esetében. A tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen jellemzőkkel bírnak a hazai sportszolgáltató vállalkozások árbevétel tekintetében. A feltáró jellegű elemzés egyik előnye, hogy a felhasznált adatbázis széleskörű és gyakorlatilag az összes kapcsolódó vállalkozást lefedi. Bemutatjuk a sportszolgáltató vállalkozások térbeli elhelyezkedését is, amely választ ad arra, hogy hol vannak a „csomópontok” és mennyire magas a koncentráció egyes térségekben. Az összehasonlító elemzés célja, hogy átfogó képet adjon a sportszolgáltató vállalkozások jellemzőiről Magyarországon. Az eredmények hozzájárulhatnak a sportágakhoz, a sportszolgáltatáshoz kapcsolódó döntéshozatali folyamatok

optimalizálásához, ezáltal nem csak vállalati, de sportág szinten is eredményesebb működést eredményezve.

## **2. Szakirodalmi elemzés**

A sportszolgáltató vállalkozások elemzése nem egyszerű feladat, tekintve azt, hogy a vállalkozások tevékenységi köre nagyon széleskörű. Ezen felül a sportágtól függő sajátosságok nagyban befolyásolják az elemzések eredményeit. Bácsné-Bába (2017) a magyar futballklubok szervezeti kérdéseit vizsgálta. Eredményeiben arra jutott, hogy a választott társasági, tulajdonosi szerkezet és a szervezeti munkamegosztás forma meghatározza meg az első osztályú labdarúgó bajnokság klubjait üzemeltető gazdasági társaságok szervezeti struktúráját. Véleménye szerint az, hogy az egyesületi tulajdon gazdasági sikerrel párosul, főleg az egyesület mögött álló társadalmi bázis eredménye. Ezek mellett viszont megjelenik a magyar labdarúgó vállalkozások szervezeti felépítésének elmaradása az előttünk járó országoktól. A fejlődés fő meghatározó ereje viszont elsősorban a labdarúgás gazdasági erejétől függ, ami gyakorlatilag a sporteredmények szerinti társadalmi megítélést jelenti. Szabó (2013) a szabadidősport-piac magyarországi helyzetét vizsgálta. Elemzéseiből főleg a sportszer-, sporteszköz- és sportruházatpiac témakörök kapcsolódnak a mi elemzéseinkhez. Eredményei szerint ezeken a piacon átlagosan fele annyit költünk, mint a szomszédos országok (Csehország vagy Szlovákia). Emellett a sportruházat specializálódásban lemaradásban vagyunk és sok esetben régióspecifikus a sportruházatok forgalma. Szabó (2013) szerint a szabadidősport működésének kulcsa a szemléletformálás és a keresletélénkítés, miközben a fogyasztói piacok nem homogén csoportok képezik, a jövedelem alapján történő szegmentálás az elsődleges szempont.

Nagy és Tobak (2015) a sport infrastruktúra általános szerepét vizsgálta. Kérdőíves vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a legtöbb válaszadó egészségügyi és rekreációs szempontok miatt keresi a különböző sportlehetőségeket. Többségük tud az elérhető és ingyenesen igénybe vehető sportlétesítményekről, de annak ellenére, hogy használják ezeket a létesítményeket, igény lenne kiegészítő tevékenységek folytatására. A szerzők főleg a sportszolgáltatók marketingtevékenységét emelik ki, mint szükséges fejlesztési területet. Becsky-Nagy et al. (2015) a sportfinanszírozás relevanciáját vizsgálta és azt találta, hogy Magyarországon alulfejlett a sportfinanszírozás állapota. Kiemelik, hogy a professzionális sport befektetések különösen magas kockázati tényezővel rendelkeznek. Ebben az esetben az adott sportszolgáltató pénzárama különösen az adott sportcsapat sikereitől függ mindössze. Ezzel szemben azonban ki kell emelni, hogy a sportfinanszírozásnak hosszú távú szociális hatásai is vannak, ezért a gazdasági hatások mellett a szociális hatások vizsgálata is elengedhetetlen.

Pfau (2014) öt kutató egyetem létesítmény infrastruktúráját hasonlította és a diákok sportszokásait vizsgálta. Ezek alapján megállítható, hogy a felsőoktatásnak is nagy szerepe van abban, hogy a későbbi sportfogyasztó réteg milyen igényekkel fordul a sportszolgáltatók felé. Ezt viszont nehezíti az, hogy Ács (2018) szerint a V4 országok fizikai aktivitás terén jelentősen le vannak maradva egyéb európai országok után. Ennek ellenére megfigyelhető, hogy az egyetemista szegmens valamivel jobb mutatókkal rendelkezik, mint a felnőtt lakosság. Ebben szerepe lehetett a fiatalokat célzó intervenciós programoknak is. Kosztin és Balatoni (2017) felmérése szerint az állami tulajdonban lévő sportlétesítmények üzemeltetői 80%-ban az önkormányzatok. Felhívja a figyelmet arra, hogy a sportrendezvények önmagukban nem teszik rentábilissá a létesítményeket. Azok tervezésénél mindenképpen figyelembe kell venni a helyi piaci tényezőket és ehhez illeszteni a méretét, a szolgáltatásait és a támogató infrastruktúrát. Továbbá fontos a létesítmények komplexitása a sportfogyasztók életkora és igényei szempontjából.

Bács és Kozma (2018) a sportlétesítmények szerepét vizsgálja tanulmányában, kiemelten a debreceni Nagyerdei Stadiont. Mivel a sportlétesítmények esetében gyakran felmerül a finanszírozás kérdése, ezért is érdemes kiemelni azt, hogy a debreceni létesítmény esetében egy Életmód Központot alakítottak ki. Ez által olyan komplex szolgáltatót hoztak létre, amely alkalmas a hallgatók és a lakosság sportigényeinek kiszolgálása mellett a sport egészséghatásának népszerűsítésére is. Bács és Kozma (2018) ugyanakkor hátrányként kiemeli a DVSC-TEVA labdarúgócsapat mérkőzéseire látogatók számának jelentős csökkenését, amely rányomta a bélyegét a stadion megítélésére. Ez egyfajta visszacsatolás is lehet azokra a megállapításokra is, hogy a jól kialakított sportlétesítmények szerepe nagyban függ attól, hogy a kapcsolódó sportcsapat milyen eredményeket képes elérni.

### **3. Anyag és módszertan**

Körülbelül 2500 vállalkozásról volt elsődlegesen adatunk a 2016-os évre. Mivel az elemzés csak feltáró jellegű, ezért elsődlegesen arra voltunk kíváncsiak van-e összefüggés a vállalkozások mutatói között, milyen földrajzi és jövedelmi megoszlást mutatnak a sportszolgáltató cégek. A vizsgálat során szűkítettük a mintát azokra a cégekre, ahol az árbevétel, a munkabér és az alkalmazottak száma nagyobb volt, mint nulla. Így 1284 vállalkozással dolgoztunk tovább. Egyrészt ezzel kiszűrtük az adatot nem közlő cégeket és azokat, amelyek tevékenysége kérdéses. Adott esetben, például ábrázoláskor, viszont megtartattuk az eredeti minta elemszámot. Mivel a cégek mutatói között jelentős eltérések vannak (több milliárd HUF-os különbség például az árbevétel esetén), ezért kvartilisekre osztva vizsgáltuk a mintát. A kvartilisekre végzett számítások pontosabb képet adnak a minta tulajdonságairól. Minden kvartilis 321 sportszolgáltató vállalkozást tartalmaz, amely 25%-ot képvisel a mintából. Az

első kvartilis (Q1) a legrosszabb 25%-ot jelenti árbevétel szerint rangsorolva, míg a negyedik kvartilis (Q4) a legjobb, leggazdagabb 25%-ot.

A sportszolgáltató vállalkozások adatait az OPTEN cégbázisból nyertük (OPTEN 2016), míg a számításokat R-ben végeztük el (R-PROJECT 2018).

#### 4. Eredmények és értékelésük

A vállalkozások leíró statisztikái alapján szükség van a kvartilisekre történő felosztásra. A Q1-ben, az a legkisebb árbevételt elérő vállalkozások 25%-ban az átlagos profit 2,4 millió Ft volt 2016-ban. Ehhez képest a Q2-Q3 szegmens profitja nem kiemelkedő, 9,4 és 31 millió Ft. A Q4 esetében már extrém mértékű elmozdulás látszik. Az átlagos profit a felső 25%-ban 413 millió Ft volt 2016-ban. Érdeemes hozzátenni, hogy a Hungaroring Sport Zrt. nélkül ugyanez az érték 360 millió Ft lenne csak. Az átlagos alkalmazotti létszám 2 és 20 fő között mozgó kvartilistől függően, míg a személyi jellegű kifizetések 1,3 és 125 millió Ft között. Már ezek a jelentős eltérések is azt engedik sejtetni, hogy a minta erősen heterogén, azaz nehéz a minta információ tartalmát egyetlen mutatóba sűríteni. A variációs koefficiens, amely a minta szórás és a minta átlag hányadosa, százalékos formában van megadva. Hüvelykujj szabály szerint, ha a 30% fölött van a mutató értéke, úgy az átlag nem alkalmas a minta jellemzésére. Egyszerűen túl nagy a minta szóródása ahhoz, hogy egyetlen mutató valós képet tudjon adni. A három fő változó variációs koefficiense a 30%-os határhoz képest extrém értékeket vett fel, 34%-tól 265%-ig. Ezek alapján még kvartilisekre bontva is jelentős eltérés van az egyes vállalkozások mutatói között (1. táblázat).

1. táblázat: A vállalkozások átlagos adatai kvartilisek szerint 2016-ban (eHUF)<sup>1</sup>

*Table 1: The measurements of the companies by quartiles in 2016 (thousands HUF)*

	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Megfigyelések száma (db)</b>	<b>321</b>	<b>321</b>	<b>321</b>	<b>321</b>
<b>Árbevétel (ezer HUF)</b>	<b>2 413</b>	<b>9 453</b>	<b>31 446</b>	<b>413 238</b>
<b>Alkalmazotti létszám (Fő)<sup>2</sup></b>	<b>~2</b>	<b>~3</b>	<b>~5</b>	<b>~20</b>
<b>Szem. jell. kifizetések (ezer HUF)</b>	<b>1 392</b>	<b>2 964</b>	<b>8 155</b>	<b>125 458</b>
<b>Variációs koefficiens Árbevétel (%)</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>265<sup>3</sup></b>
<b>Variációs koefficiens Alkalmazotti létszám (%)</b>	<b>64</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>121</b>
<b>Variációs koefficiens Személyi jellegű kifizetések (%)</b>	<b>108</b>	<b>68</b>	<b>124</b>	<b>232</b>

(Forrás: OPTEN alapján saját számítás, 2018)

<sup>1</sup> Az adatok a mintaátlagot mutatják, alattuk zárójelben a minta szórásával.

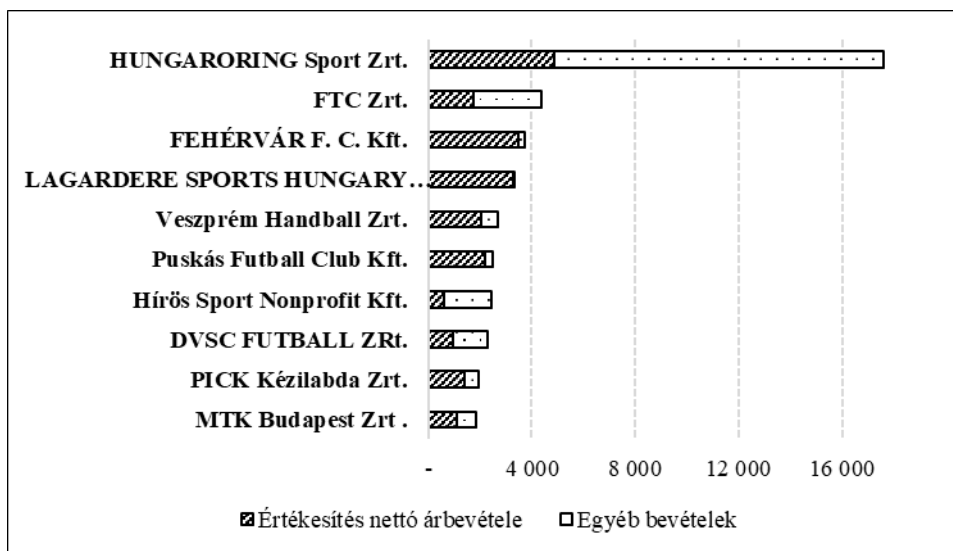
<sup>2</sup> egész számra kerekítve

<sup>3</sup> 145% a Hungaroring Zrt. nélkül

Az árbevételt sajátos módon számoltuk. Az értékesítés nettó árbevételéhez hozzáadtuk a vállalkozások egyéb bevételeit is, mivel utóbbi értéke számos esetben kiemelkedően magas volt. Az így látható sorrendet a 1. ábra szemlélteti. Ezek alapján a legnagyobb árbevétellel a Hungaroring Sport Zrt. rendelkezett 2016-ban 17,6 milliárd Ft-al, amelyet az FTC Zrt. követett 4,3 milliárd Ft-al. Mindkét vállalkozás esetében kiemelkedően magas volt az egyéb bevételek aránya (12,7 és 2,6 milliárd Ft). Őket a Fehérvár F. C. Kft. követte majd a Lagardere Sport Hungary Kft 3,7 és 3,3 milliárd Ft-os árbevétellel, amelynek túlnyomó része az értékesítés nettó árbevétele volt. A top 10 között egyébként főleg ismert sportszervezetek kaptak helyet. Ez alól kivételt képzett az első helyen álló Hungaroring Sport Zrt., a Lagardere Sports Hungary Kft. és a Hírös Sport Nonprofit Kft. amelyek főként sportlétesítmények üzemeltetésével foglalkoznak (1.ábra).

1. ábra: A legnagyobb árbevétellel rendelkező sportszolgáltató vállalkozások Magyarországon (ezer HUF, 2016)<sup>4</sup>

*Diagram 1: Sport companies with the highest revenue in Hungary (thousands HUF, 2016)*



(Forrás: OPTEN alapján saját szerkesztés, 2018)

<sup>4</sup> Megjegyzés: Árbevétel = Értékesítés nettó árbevétele + Egyéb bevételek

A vállalkozások 38%-nak a székhelye a fővárosban van, míg a fennmaradó 62% a fővároson kívül. A várakozásoknak megfelelően, a sportszolgáltató vállalkozások főként a fővárosban koncentráltak, ennek okai egyértelműek. A sportszolgáltató vállalkozások közel 40%-a helyezte ide a telephelyét. A fennmaradó megyeszékhelyeken és nagyobb városokban a sportszolgáltató vállalkozások mindössze 1-2%-a működött. Azt is meg kell jegyezni viszont, hogy a hazai városok lélekszáma nem túl magas az európai nagyvárosokéhoz viszonyítva, így nehezen férne meg egymás mellett két komolyabb rivális sportcsapat ugyanabban a sportágban. A hazai városokat jellemzően egy-egy nagyobb sportcsapat dominálja (2. táblázat).

2. táblázat: A magyarországi városokban működő sportszolgáltató vállalkozások száma (telephely szerint), 2016

*Table 2: The number of sport companies in Hungary (by location) in 2016*

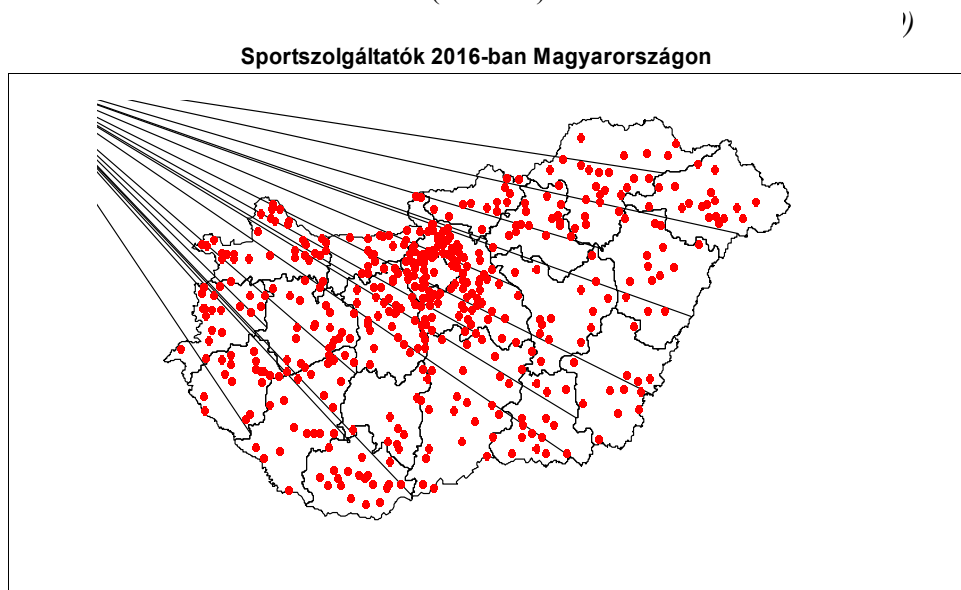
Telephely	Sportszolgáltatók száma (db)	A telephelyen lévő cégek megoszlása(%) <sup>5</sup>	Kumulált megoszlás (%)
Budapest	486	37,8	37,8
Debrecen, Győr, Pécs	22	1,7	42,9
Szombathely, Szeged	21	1,6	46,1
Miskolc, Kecskemét	19	1,4	48,9
Budaörs	16	1,2	50,1
Sz.fehérvár, Nyíregyháza	15	1,1	52,3
Tatabánya	13	1,0	53,3
Veszprém, Siófok, Sopron	12	0,9	56,0
Szolnok, Szentendre	10	0,8	57,6
Zalaegerszeg, Kaposvár	9	0,7	59,0
Érd, Dunakeszi, Békéscsaba	8	0,6	60,8
Vác, Gyöngyös, Mosonmagyaróvár	7	0,5	62,3
Sződliget, Szekszárd, Gödöllő	6	0,4	63,5

(Forrás: OPTEN alapján összeállítás, 2018)

<sup>5</sup> Megjegyzés: Részesedés az 1284 darab, szűkített számú vállalkozás csoportból. A fennmaradó telephelyeken <5 db a sportszolgáltató cégek száma. A kumulált megoszlást az alábbiak szerint számoltuk: A budapesti cégek az 1284 vállalkozás 37,8%-át jelentik. A következő sorban feltüntetett 22 cég 1,7%-ot képvisel, de mivel három városonként 22 cég van, ezért  $(3 \cdot 1,7) + 37,8 = 42,9\%$  a kumulált megoszlás második sora.

A 2. ábrán a gazdasági vállalkozások telephelyeit ábrázoltuk. Ennek következtében az ábra nem ad arról információt, hogy adott telephelyen hány darab sportszolgáltató vállalkozás működik, csak arról, hogy mely városok szolgálnak telephelyként. Még így is megfigyelhető viszont a sportszolgáltató vállalkozások területi koncentrációja a fővárosban és annak agglomerációjában. A vállalkozások térbeli koncentrációja összhangban áll az általános gazdasági fejlettséggel Magyarországon. Megfigyelhető, hogy a vállalkozások jelentős részének nem Budapest, de ahhoz földrajzilag közel lévő hely a telephelye (2. ábra).

2. ábra: A sportszolgáltató cégek telephelyeként szolgáló városok 2016-ban  
(N=2449)



(Forrás: OPTEN alapján saját összeállítás, 2018)

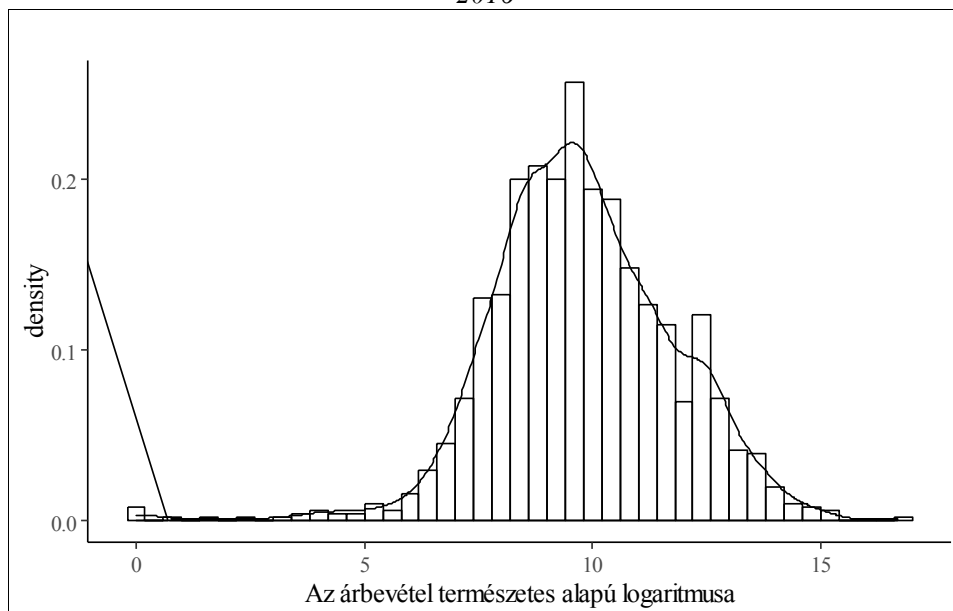
A teljes mintára megvizsgált árbevétel hisztogramja haranggörbére csak részben hasonló alakot vesz fel, amennyiben az árbevétel természetes alapú logaritmussal számolunk. A nyers adatok hisztogramja szerint nagyon sok vállalkozás viszonylagosan kis árbevétellel rendelkezik, néhány vállalkozás pedig jelentős árbevétellel. A logaritmizált árbevétel viszont sokkal szemléletesebben ábrázolható, mivel eltűnnek a kiugróan nagy különbségek. A jövedelmek eloszlása nagyon egyenlőtlen, néhány vállalkozás jövedelme kiemelkedően magas a minta nagy hányadához képest. Valóban, a minta Gini-indexe 0,83, amely nagyon egyenlőtlen eloszlást feltételez (a Gini-index 0 és 1 közötti szám, amelynél 1 a teljes egyenlőtlenséget jelenti (Gini, 1921)). Ez egyértelműen a legnagyobb árbevétellel rendelkező sportszolgáltató vállalkozásoknak köszönhető. Ez azonban nem feltételezi azt, hogy a kisebb vállalkozások el lennének nyomva. A legmagasabb árbevétellel



rendelkező sportszolgáltató vállalkozások főleg a történelmi szempontból is jelentős sportcsapatok, illetve néhány olyan sportszolgáltató, amely nagyon egyedi területen működik. Jó példa erre a Hungaroring Zrt., amely tevékenységi köre egyedülálló Magyarországon (3. ábra).

3. ábra: A magyarországi sportszolgáltató vállalkozások logaritmizált árbevételének hisztogramja 2016-ban<sup>6</sup>

*Diagram 3: The histogram of the Hungarian sport companies' log revenues in 2016*



(Forrás: OPTEN alapján számítás, 2018)

A kvartilisek esetében az árbevétel eloszlása már teljesen már formát vesz fel, ez is mutatja, hogy a minta mennyire heterogén. Itt is az árbevételek logaritmusával számoltunk. Az első negyedben, ahol a legalacsonyabb árbevétellel rendelkező cégek 25%-a található, jobbra ferde eloszlás látható<sup>7</sup>. Ezzel szemben a legmagasabb 25%-ot elérő cégek hisztogramja pontosan ezzel ellentétes és az eloszlás széle jobbra nyúlik el. Ez mutatja, hogy néhány vállalkozás sokkal nagyobb árbevétellel rendelkezik, mint a minta többi eleme. A második és a harmadik kvartilis esetében sokkal inkább az egyenletes eloszlás jellemző mindkét negyedre. A Gini-index a Q4-ben 0,6, azaz viszonylag magas az egyenlőtlenség, a minta többi negyedében pedig mindössze 0,2 és 0,3 körül mozog.

<sup>6</sup> Megjegyzés: a számítás során a természetes alapú logaritmust használtuk.

<sup>7</sup> Jobbra ferde eloszlás esetén azt értjük, hogy az eloszlás széle hosszán elnyúlik a baloldalon.

## 5. Összegzés

A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a magyarországi sportszolgáltatók a fővárosban és annak agglomerációjában csoportosulnak földrajzilag. Az árbevételt tekintve az első 25%-ban (árbevétel alapján rangsorolva) van a legnagyobb koncentráció, a fennmaradó vállalkozások esetében viszonylag egyenletes az árbevétel eloszlása. Meglepő módon nincs különösebben erős összefüggés az árbevétel, a személyi jellegű kiadások és az alkalmazotti létszám között. Érdemes kiemelni, hogy az előzetes várakozásokkal szemben nem igazán vannak kialakult csoportok a sportszolgáltatók között. Mindenképpen jól látható, hogy egyes vállalkozások meghatározóak a területükön árbevétel szempontjából. A jövőbeli kutatások során érdemes lenne megvizsgálni azt a több szerző által is felvetett kérdést, hogy a sportcsapatok történelmi támogatottsága mennyire befolyásolja az adott sportszolgáltató eredményességét.

## Köszönetnyilvánítás

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 Sport- Rekreációs és Egészséggazdasági Kooperációs Kutatóhálózat létrehozása projekt támogatta.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács P., Prémusz V., Melczer Cs., Bergier J., Salonna, F., - Junger, J., Makai A. (2018): Nemek közötti különbségek vizsgálata a fizikai aktivitás vonatkozásában a V4 országok egyetemista populációjának körében. Magyar sporttudományi szemle. 19. évf. 2. (74.) sz. pp. 3-4.
- Bács Z., Kozma G. (2018): Sportlétesítmények a köz szolgálatában: a multifunkcionális stadionok. Magyar sporttudományi szemle. 19. évf. 2. (74.) sz. pp. 27-33.
- Bácsé Bába É. (2017): Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései. TAYLOR 9. évf. 2. szám. pp. 5-13.
- Gini, C. (1921): Measurement of Inequality of Incomes. Economic Journal, 31, pp. 124-126. <http://dx.doi.org/10.2307/2223319>
- Kosztin N., Balatoni I. (2017): A sportlétesítmények fenntarthatóságának regionális különbségei. Magyar sporttudományi szemle. 18. évf. 1. (69.) sz. pp. 18-22.
- Nagy, A., Tobak, J. (2015): The role of sport infrastructure: use, preferences and needs. APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce vol. 9. issue 1/2 pp. 47-52.
- Pfau C. (2014): Szabadidősport és a sportinfrastruktúra összehasonlító elemzése a kutató egyetemeken. Taylor 6. évf. 1-2. (14-15) sz. pp. 413-422.
- Szabó, Á. (2013): Szabadidősport-piacok Magyarországon (Leisure sport markets in Hungary). Vezetéstudomány/Budapest Management Review 44.4. pp. 18-28.
- OPTEN (2016): OPTEN Kft. Cégtár: <https://www.opten.hu/>.
- R-PROJECT (2018): The R Project for Statistical Computing: <https://www.r-project.org/>

## **SZERZŐK**

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA** egyetemi docens/associate professor  
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen, Faculty of  
Economics and Business  
Debrecen  
bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu

**SZENDERÁK JÁNOS** tanársegéd/assistant lecturer  
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen, Faculty of  
Economics and Business  
Debrecen  
szenderak.janos@econ.unideb.hu

**HARANGI-RÁKOS MÓNICA** egyetemi adjunktus/assistant professor  
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen, Faculty of  
Economics and Business  
Debrecen  
harangi-rakos.monika@econ.unideb.hu

**BUKTA ZSUZSANNA, GÓSI ZSUZSANNA**

**A KIEMELT SPORTÁGFEJLESZTÉSI PROGRAM ELSŐ  
ÉVEINEK HATÁSA A HAZAI SPORTÁGAK  
FEJLŐDÉSÉRE**

*FIRST EFFECTS OF THE ELITE SPORTS DEVELOPMENT PROGRAM  
ON THE RELATED SPORTS*

**ABSTRACT**

After the change of the socialist political system in 1989, the Hungarian government tried to carry out different sport strategies to maintain its success in elite sport and modernise the sport system at the same time. In 2013, the Hungarian government introduced a sport finance program to support the most successful sports with extra financial support. The aim of this project is to increase the number of sportsmen, juniors and professionals in sport, and to achieve more and better results at different international tournaments (e.g. Olympic Games, world cups and championships). Four years after the program was introduced, we can evaluate the first results. In general the number of athletes increased, especially the juniors (by 25%), so did the number of coaches, but the change is not very significant, and there are differences among the sports. The results of these sports continuously declined in the past three Olympic periods, therefore the efficiency of the program is so far not evident. It would be very important to use indicators regarding the quality of coaching and developing, and after the next Olympic period a new evaluation will be more telling.

**1. Bevezetés**

A magyar sport szervezeteinek, alrendszerének fejlődésében az állami finanszírozás és jogi szabályozás mindig is jelentős befolyásoló szerepet játszott (Bordás 2015). Az első olimpiákon való szereplés a nemzeti önállóság fontos szimbóluma volt, de a magyar sport első kormányzati szerve csak 1913-ban alakult meg (Sipos-Onyestyák 2016), és a sportfinanszírozással kapcsolatos tudatos állami szerepvállalás kezdetét is ekkorra tehetjük. A klasszikus beavatkozási formák: sportlétesítmények állami beruházásként való megépítése és fenntartása; sporttal kapcsolatos jogszabályok létrehozása; átengedett adó- illetve szerencsejáték bevételek, valamint a sporthoz kötődő oktatási feladatok felvállalása mind megjelent már a II. világháború előtti időszakban (Földes, Kun, Kutassi 1989). A trianoni döntés utáni sportpolitika a nemzeti identitás erősítésére és a katonai felkészülés burkolt megvalósítására szolgált (Szakály 2013), majd a szocialista időszakban más jelszavakkal ugyan, de szintén nemzeti ügyként került a kormányzati érdeklődés fókuszába. Az eredetileg alulról

építkező, klasszikusan civil alapokon nyugvó sportban fokozatosan természetessé vált az állami gondoskodás, melyet tovább erősítettek a XX. század második felében az élsport és az élsport rendezvények egyre növekvő költségei (Dénes, Keserű 2007). A rendszerváltáskor újra teret kaptak a civil kezdeményezések, megjelent a sportban az üzleti szféra, Magyarországon azonban ezek igen csekély mértékben tudták az állami sportfinanszírozás szerepét átvállalni (Földesiné 1996). Az élsportban a nemzeti válogatottak támogatása, a létesítményfejlesztés a nemzetközi szintén is szinte teljes mértékben állami feladat, s egyre inkább feltűnő, hogy azok a nemzetek, amelyek világversenyeken jelentős sikereket aratnak, központosított, tudatos és államilag finanszírozott élsport-politikával rendelkeznek (de Bosscher, de Knop, van Bottenburg, Shibli, Bingham 2009). A Magyarországon 2013-ban bevezetett Kiemelt Sportágfejlesztési Program is azt a célt szolgálja, hogy a sikersportágakban hazánk nemzetközi eredményességét megőrizze, az első elemzések és eredményességi adatok azonban nem igazán biztatóak a program sikerességét illetően. Cikkünkben azt próbáljuk megvizsgálni, hogy a program hatására az érintett sportágakban hogyan alakult a sportolók és a szakemberek létszáma, a támogatás arányában mennyire hatékony a sportág fejlesztése, és milyen következtetéseket lehet levonni egy olimpiai ciklus alapján az eredményesség alakulásáról. Az elemzés alapját a Magyar Olimpiai Bizottság 2013-2017 között a hazai sportági szövetségektől gyűjtött adatai szolgáltatják: az igazolt sportolók, az edzők létszáma, a sportszervezetek száma valamint az adott időszakban elért sporteredmények kerültek elsősorban górcső alá. Az adatok másodelemzését kiegészítik sportszövetségi interjúk is, melyeket a kajak-kenu, a vívás, az úszás, a az atlétika valamint a birkózás hazai irányító szervével készítettünk, személyesen, illetve telefonos beszélgetéssel.

## **2. Sportirányítási és sportfinanszírozási irányok a rendszerváltás óta**

A rendszerváltás utáni időszak sportpolitikáját elsősorban a sportjogi dokumentumok és sportfinanszírozási programok határozzák meg. Az 1998-ig tartó időszakban elsősorban értékmentés folyt a magyar sportban (Bakonyi 2007), súlyos forráshiányok és az átalakulás okozta nehézségek közepette. Az Antall-kormány tornaterem építési programot indított, a Horn-kormány pedig az 1996-os törvényekkel a sportlétesítmények védelmét és a sportszervezetek működésének kereteit szabályozta. Annak ellenére, hogy az 1996-os sporttörvény a Gerevich- és a Wesselényi Közalapítványok létrehozásával automatikus forrást biztosított elsősorban az egyéni élsportolóknak, illetve a szabadidős- diák- és egyesületi sportnak, a sporttársadalom számára a jogszabály csalódást jelentett, mert nem rendezte az égető sportfinanszírozási kérdéseket (Borbély 2015).

Erről az időszakról az 1991-es Statisztikai évkönyv szolgál adatokkal. Az 1988-as felméréshez képest az egyesületek száma 19,1%-kal, a szakosztályok 23,7%-kal, a sportegyesületi tagok száma 46,2%-kal, a szakosztályokban

foglalkoztatottak száma 24,3%-kal, a minősített edzők száma 27,3%-kal és az igazolt versenyzők száma 11,7%-kal csökkent.

Később, az OTSH és a MOB 1995-ben készült felmérése során derült ki, hogy a változást követően az utánpótlás-korosztályok létszáma 40, az igazolt versenyzőké 37, a félállású edzőké 27 százalékkal csökkent (Borbély 2015). Ezzel ellentétben a kisebb forrásigényű, szabadidősportban tevékenykedő egyesületek és sportolók száma folyamatosan növekedett.

Az élsport visszaesése főként annak a következménye volt, hogy a decentralizálás csak jogilag valósult meg a sportszervezetek körében (Földesiné 1996), az állam az irányítással együtt a sport finanszírozásából is részben kilépett. Utóbb említett tényezőre nem készültek fel a sportszervezetek, és azzal sem számoltak, hogy a rendszerváltás gazdasági rendszerre való hatása őket is hátrányban részesíti.

1998-ban az első Fidesz-kormány színrelépésével a sportra jelentősen több figyelem hárult, főként az önálló Ifjúsági- és Sportminisztérium létrehozásával, amely az ágazat kiemelt voltát is hangsúlyozta (Borbély 2015). 2000-ben új, terjedelmes sporttörvény született, és a sportra szánt állami források mértéke is jelentősen nőtt. A kormányzat a látványsportok piaci alapra helyezését szorgalmazta, de a megnövekedett támogatásokat azzal magyarázta, hogy az államnak kompenzálnia kell a piaci folyamatokat (Bakonyi 2007). A szabadidősport és az egészséges társadalom hangsúlyozása mellett azonban jelentős források jutottak a hivatásos sportnak, ezek emblematisztikus és nagy vihart kavarázó példája a stadionrekonstrukciós program, és az annak keretében megvásárolt beléptető rendszer. Erre az időszakra tehető az első olyan próbálkozás, amikor a kormány kiemelt sportági támogatást próbált bevezetni, az akkori öt legsikeresebb sportág számára – ez azonban komoly vitákat szült és ezt a kormányzat végül nem vállalta föl.

A 2002-2010 között regnáló szocialista kormányok nem tekintettek stratégiai ágazatként a sportra, a finanszírozás mértéke ezen időszakban nagyjából állandó maradt. 2004-ben megalkották a jelenleg is hatályban lévő, immár széles körben elfogadott sporttörvényt, 2007-re pedig egy átfogó helyzetelemzéssel megalapozott sportstratégia is elkészült (Nemzeti Sportstratégia 2007). A hatalomra került sportvezetés a stadionrekonstrukciót azonnal leállította, elkezdett viszont egy tornaterem és tanuszoda építési PPP programot, amely csak részben bizonyult működőképesnek. Az élsport finanszírozásában a már korábban kialakult eredményességi és részvételi adatokon alapuló támogatási rendszer szilárdult meg, s bár a sportstratégiában modern célrendszer alapján kialakulhatott volna egy differenciált támogatási metóóus, végül ilyen kiemelés a két ciklus alatt nem lépett életbe.

A sportfinanszírozás szempontjából az egész rendszerváltás utáni időszak egyik legfontosabb tényezője, hogy a helyi (elsősorban települési, városi) önkormányzatok jelentős terheket vállaltak fel a sport fenntartásában, főként a

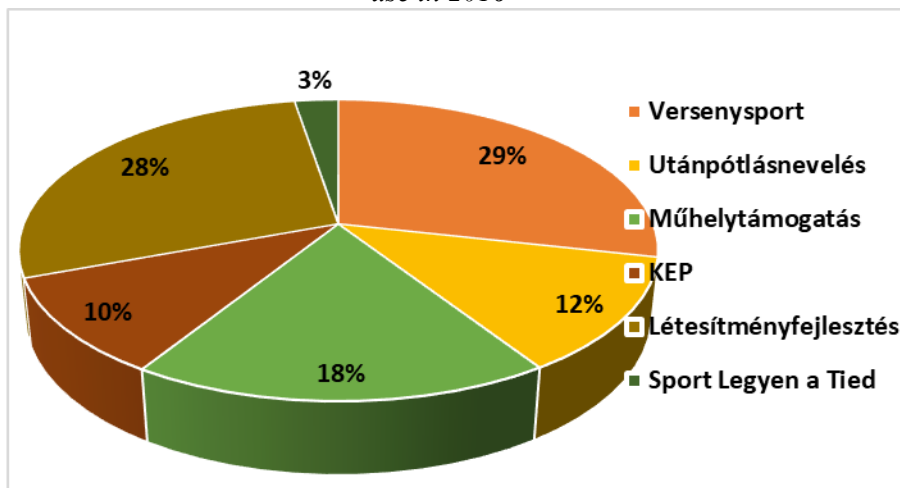
létesítmények tulajdonba vételével és a lakosság, a helyi iskolák sportéletének támogatásával (Bukta 2018).

### **3. A Kiemelt Sportágfejlesztési Program céljai**

A 2010-ben hatalomra került második Orbán-kormány a sportot stratégiai ágazatként emelte ki, és jelentősen átalakította a sportfinanszírozási rendszert is (Kendelényi-Gulyás 2017). Megszületett a TAO-törvény, amelynek a látvány-csapatsportágak, elsősorban a labdarúgás lett a kedvezményezettje (Gösi 2017), majd a legeredményesebb egyéni sportágak támogatására létrehozta a Kiemelt Sportágfejlesztési Programot. Ennek a 16 kiemelt sportágnak le kellett adnia a 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó sportágfejlesztési koncepcióját. A stratégiák alapján erre az időszakra összesen 135,76 milliárd forint forrásszükségletet határoztak meg, és az intézkedéseket kormányhatározatban rögzítették (1145/2013. (III. 21.) Kormányhatározat). A források sportágankénti eloszlásában az alábbi kiindulópontokat vették figyelembe: sportágak nemzetközi eredményessége, nemzetközi szinten teljesítőképességű utánpótlás és felnőtt sportolók száma, a korábbi támogatások mértéke és a nemzetközi versenyrendszer (korosztályok és versenyszámok száma) jellemzői. 2014-től a koncepciók megvalósítása érdekében csoportosították a forrásokat. Az egyik csoportba sorolták a sportszakmai feladatok ellátását, azaz a verseny- és élsportra, az utánpótlás-nevelésre, a Kiemelt Edző Programra (KEP) és az egyesületekre fordított támogatásokat. A másik csoportba a sportágak sportlétesítmény-fejlesztésével összefüggő feladatok ellátásához szükséges források tartoznak, mint a nézőterek felújítása, a játék- vagy uszodater és a biztonsági rendszerek modernizálása, valamint a legújabb sporttechnológiák alkalmazása.

A támogatási területek alapján a KSF legfőbb célja, hogy növelje a versenyzői létszámot, elsősorban az utánpótlás korosztályokban, a felnőtt versenyzőknek több versenyzési és magasabb színvonalú felkészülési lehetőséget adjon az egyesületük és a válogatott szintjén is. A sportág bármely területén megnövelt támogatás természetesen megkönnyíti a sportág egészének helyzetét, hiszen egy központilag fizetett edző bére vagy eszközök vásárlása helyett egy egyesület más területekre költetheti a forrásait, vagy akár csökkentheti a sportolók terheit. A KSF hatékonyságát mérő indikátorok között tehát mindenképpen helye van a felnőttek és utánpótlás korúak létszámadatainak, az edzői létszám változásának, illetve az eredményességi adatoknak, még ha egy sportág fejlődését számos más, mérésekkel egzakt módon nem megadható tényező is befolyásolja (pl. a nemzetközi erőviszonyok alakulása vagy a sportági költségek nagyságrendje).

1. ábra: A 16 KSF sportág forrásfelhasználása területenként 2016-ban  
 Diagram 1: The development program's budget distribution by the areas of use in 2016



(MOB 2016 alapján saját szerkesztés)

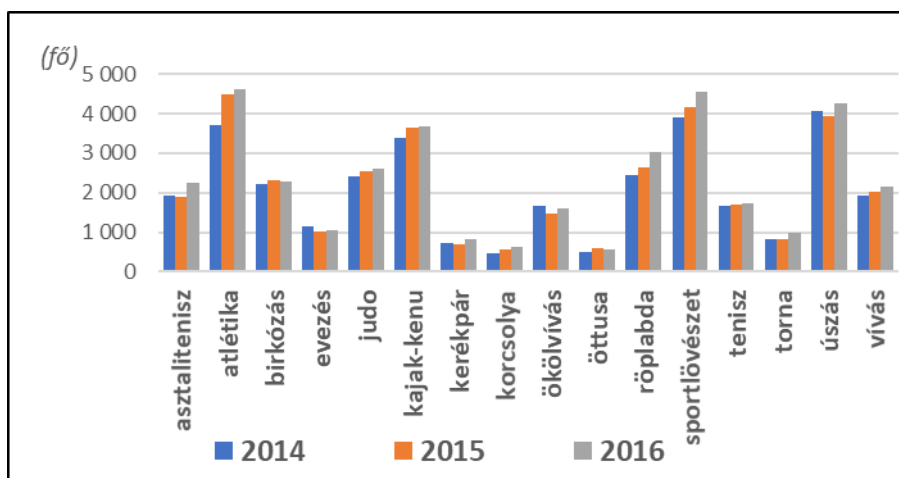
#### 4. A Kiemelt Sportágfejlesztési Program hatékonysága a létszámadatok és az olimpiai eredményesség alapján

A versenyengedéllyel rendelkező sportolók számának alakulását működő központi sportinformációs rendszer híján a sportági szövetségek saját rendszerben tartják nyilván. A szövetségi adatbázisokat zártan kezelik, ebből adódóan csak a szövetségek saját bevallása szerint tudunk tájékozódni a versenyengedélyek számáról. Több jel arra utal, hogy ezeket nem tekinthetjük pontos adatoknak. Az Országos Sportegészségügyi Intézet (OSEI) működteti 2014-től azt az egységes informatikai rendszert, amelyben minden érvényes sportorvosi engedélyt - amely a versenyengedély elengedhetetlen feltétele és évente szükséges megújítani - nyilvántartanak. Ez az adatbázis a versenyengedélyek adatbázisaival szemben teljes mértékben valid és kontrolálható, így a sportolói létszámok változásánál ez utóbbi adatokat használjuk. Bár ez némi torzítást eredményezhet, megítélésünk szerint ennek mértéke jóval kisebb, mint ha a szövetségek által bemondott létszámadatokkal dolgoznánk. Vannak ugyan sportágak, amelyek esetében csak néhány százalékos az eltérés, az asztaliteniszből, birkózásból, öttusából, a röplabdából, a tornából és az úszásból már irreális távolságban vannak a létszámadatok, itt könnyen lehet, hogy olyan iskolai, utánpótlás-nevelési program szereplőinek igazolt sportolóként való adminisztrálásáról van szó, amelyek a szövetségi szabályok szerint nem kötöttek sportorvosi engedélyhez.



2. ábra: Sportorvosi engedélyek számának alakulása 2014–2016-ig a 16 kiemelt sportágban

*Diagram 2: Number of registered sports medical licence between 2014-16 in the 16 sports*



(MOB 2016 alapján saját szerkesztés)

A vizsgált három éves időszakban az igazolt sportolók száma összességében mintegy 11%-os növekedést mutat a 16 sportágban. A legnagyobb növekedés az atlétikában, a kerékpárban, a sportlövészetben és a röplabdában következett be, míg két olyan sportág is van, amelyben csökkenés tapasztalható (az evezés és az ökölvívás). A növekedés üteme akár tetszetős is lehetne, de ha azt nézzük, hogy a hozzávetőlegesen 33 ezer sportoló létszáma nőtt meg 36 ezerre, és a sportágak átlagosan mintegy 200 új igazolt versenyzőt tudtak behozni a rendszerbe, ezt a növekedést egyelőre nem nevezhetjük kirobbanónak. Különösen akkor, ha az életkorokra is vetünk egy pillantást. Nyilvánvaló, hogy a sportolók számát főleg az utánpótlás korúak növelésével lehet elérni, hiszen a versenysport elit szintjére felnőttként általában nem lehet betörni. Azok a sportágak, amelyekben a felnőtt versenyzők száma nőtt (sportlövészet, asztalitenisz) inkább a szabadidősportjukat tudták fejleszteni, amely a KSF-nek nem célja, inkább csak kellemes mellékhatása. Összességében az utánpótlás korúak létszáma a 16 sportágban közel 30%-kal nőtt, míg a felnőtt versenyzőké 15%-kal csökkent.

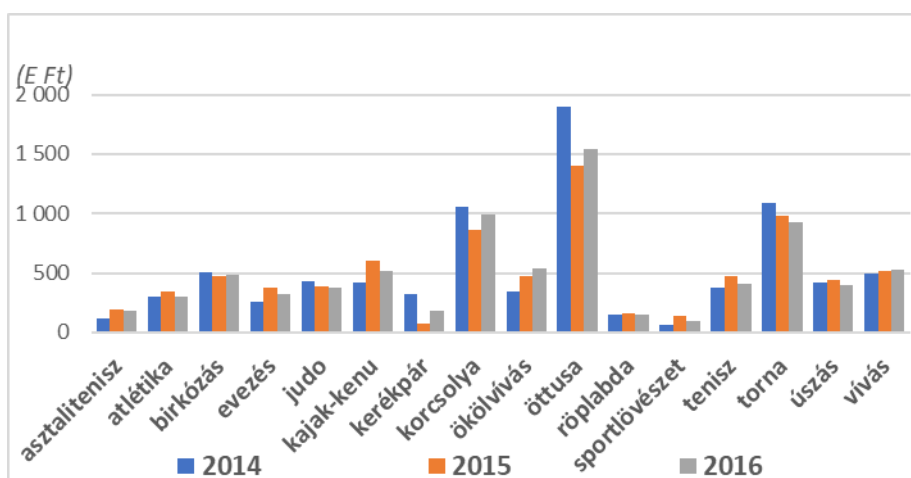
A fejlesztési stratégiákban az egyes sportágak megadták a 2020-ra elérni kívánt igazolt versenyzői létszámot. A 2016-os adatok és a 2020-as becslések összehasonlítása inkább csak érdekes, és nem a fejlődésről, hanem a sportágak realitásérzékéről ad ki bizonyítványt. Előfordul olyan sportág, amely a sportorvosi engedélyek számát tekintve már meghaladta a tervezetet (vívás, ökölvívás), ugyanakkor a tervezettől irreális és behozhatatlan távolságban van többek között a röplabda, a tenisz, a torna és az atlétika. Egyik sem a gondos és

reális tervezés példája, de azt ki kell emelni, hogy a sportágak közel fele olyan növekedési ütemet jósolt, amely az eddigi számai alapján kényelmesen tartható, de mindenképpen megközelíthető.

A KSF hatékonyságának a megítélésében és ennek számszerűsítésében figyelembe vehetjük az egy újonnan bevont, sportorvosi engedéllyel rendelkező igazolt sportolóra jutó támogatási összeget. Természetesen minél kisebb ez az összeg, annál hatékonyabban növeli létszámát egy adott sportág.

3. ábra: Egy sportorvosi engedélyre jutó összes támogatás évente, 2014-16 között

*Diagram 3.: Total sum of support per one sports medical licence by sports, between 2014-16*



(MOB 2016 alapján saját szerkesztés)

Az ábrán jól látható, hogy ebben a tekintetben a röplabda, az asztalitenisz és a sportlövészet kifejezetten jól teljesít, míg az öttusa nagyon kilóg a mezőnyből. Nem hagyhatjuk természetesen figyelmen kívül a sportágak művelésének anyagi vonzatait és létesítmény-feltételeit sem (Madarász 2016), így az öttusa vagy a korcsolya gyengébb hatékonysága is jobban érthető. A torna vagy a birkózás gyenge számai már inkább a sportágak népszerűség-vesztésével vagy a gyengébb sportági menedzsmenttel magyarázhatók.

Az egyes sportágakban az egyesületek vagy szakosztályok száma és az edzői létszám is indikátora lehet a fejlődésnek. Utóbbi mutatóval azért nehéz mit kezdeni, mert szintén önbevalláson alapszik, és kevésbé mutat tendenciát. Mindenesetre az edzői létszám hozzávetőlegesen 20%-kal nőtt a 16 KSF sportágban. Az egyesületek számában azonban szinte egyáltalán nincs változás, több sportágban – például az atlétikában – inkább csökkenés tapasztalható.

A KSF sportágai kapcsán az eredményesség növekedését még csak óvatosan lehet számon kérni, hiszen nem telt még el elég idő a program bevezetése óta.

Kendelényi-Gulyás (2017) gazdasági alapú kutatása egyértelműen megállapította, hogy a támogatások növekedése és az élsport sikerek között nincs kimutatható összefüggés; Magyarország sportfinanszírozási és sportirányítási politikája túlzottan eredmény- és bázisalapú, szemben a sportágak specifikumait jobban figyelembe vevő, befektetés-alapú sikeres országokéval. Az érintett sportágakban összehasonlítottuk a három legutolsó olimpiai ciklust aszerint, hogy az egyes ciklusokban a sportágak éves átlagban mennyi potenciális vagy valós olimpiai pontot szereztek. A nem olimpiai éveken ezeket a pontokat a világbajnokságokon olimpiai versenyszámban elért eredmények adják. A 2005-2008-as, a 2009-2012-es, valamint a 2013-2016-os ciklusban folyamatosan csökkent ezen pontok átlaga, az első ciklusban számított 121,5-ről fokozatosan 5 ponttal csökken a megszerzett érték, az utolsó időszakban már csak 111,75. A megszerzett olimpiai kvóták tekintetében is stagnálás figyelhető meg az utóbbi három olimpián, illetve feltűnő, hogy az olimpiai pontok nagy részét egyre kevesebb sportoló szállítja. Hogy a KSF ezt a tendenciát meg tudja-e változtatni, az a tokiói olimpiáig tartó időszak eredményei és mérőszámai alapján fog kiderülni, mindenesetre a 2013-16-os ciklusban már éreztetnie kellett volna a hatását.

Ha kiszámítjuk a kapott támogatás és a megszerzett olimpiai pontok hányadosát a KSF támogatás időszakában, a legjobb mutatója a kajak-kenunak, az úszásnak és a korcsolyának van, ezekben a sportágakban egy olimpiai pont kevesebb, mint 65 millió forintba kerül. A másik végletet a torna, a judo, az ökölvívás és az öttusa adja, ezeknél egymilliárd forintnál is többbe kerül egy olimpiai pont. Öt sportág pedig egyáltalán nem szerzett olimpiai pontot a kiemelt támogatás időszakában: az asztalitenisz, a kerékpár, a röplabda, az evezés és a tenisz, bár ezek közül a röplabdában és a teniszben az olimpiai eredményesség sokkal nehezebben érhető el.

Az interjúk során a legsikeresebb sportágak arról számoltak be, hogy a KSF támogatás hatására több olyan programot indítottak el, amely a sportág népszerűsítését, bázisának a szélesítését, az utánpótlás korosztályok jobb felkészítését szolgálja, mindez pedig inkább a sportág szabadidős területére van fejlesztő hatással. A közvetlen élsport finanszírozásban a szakemberek fizetése nőtt, a használt eszközök, infrastruktúra fejlődött, de a KSF sportágak eddigi sikeressége miatt is jelentős forrásokat elsődlegesen az élsportra költötték, ezért nem figyelhető meg a sportág csúcsán jelentős változás a még jobb anyagi helyzet miatt.

## Összegzés

A kiemelt sportágfejlesztés első néhány évében jelentős változást nem hozott a magyar sport eredményességét, illetve részvételi adatait tekintve. Az igazolt sportolók aránya, ezen belül az utánpótlás korúaké folyamatos, kis mértékű emelkedést mutat, amely biztató jel és az eredményességre is hatással lehet majd. A nagyobb mértékű támogatás minden sportágban stabilizálta a működést és a szakemberek anyagi megbecsülését is biztosította, ám nem feltétlenül ad választ a szakemberek hiányára vagy a felkészültségük hiányosságaira. Nagyon fontos lenne a KSF értékeléséhez minőségi indikátorokat is rendelni, hogy a felhasználható források hatékonysága növekedjen. Általánosságban elmondható, hogy a sportágak részvételi számai, tárgyi- és létesítmény feltételei javultak, de a közelmúltban is sikeres sportágak továbbra is sikeresek maradtak, a kevésbé sikereseknek viszont nem változott az eredményessége. Ez utóbbinak a pontosabb megítélésére a 2020-ig tartó olimpiai ciklus lezárultával nyílik majd lehetőség.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakonyi, T. (2007): Állam, civil társadalom, sport Kossuth Kiadó Budapest pp. 178
- Borbély A. (2015): A magyar sport szerveződésének folyamata, sportszervezetek kialakulása In: Ráthonyi-Ódor K. (szerk): Sportökonómia, Campus Kiadó, Debrecen pp.83-115
- Bordás P.(2015): A sportfinanszírozás közpénzügyi aspektusai In: Varga J. – Bordás P.(szerk): A sportjog közpénzügyi alapjai, Campus Kiadó, Debrecen pp. 39-70
- Bukta, Zs. (2018) Önkormányzati sportstratégiák In: Neveléstudományi Szemle, 2018/2 pp. 34-43
- De Bosscher, V., de Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J. (2009): Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries Sport Management Review 2009/3, pp. 113-136
- Dénes, F. – Keserű, Cs (2007): A magyar sportfinanszírozás helyzete, Kézirat, Budapest
- Gösi Zs. (2017): Sportszervezetek gazdasági erősödése Magyarországon in: Bukor J., Korcsmáros E. (szerk.) A Selye János Egyetem 2017-es „Érték, minőség és versenyképesség – a 21. század kihívási” Nemzetközi Tudományos Konferenciájának Tanulmánykötete pp. 111-123
- Földes, É., Kun L., Kutassi, L. (1984): A magyar testnevelés és sport története. Sport, Budapest pp.207
- Földesiné Szabó, Gy. (1996): A magyar sport átalakulása az 1989-1990-es rendszerváltás után In: A magyar sport szellemi körképe 1990-1995, Budapest: OTSH-MOB, pp.13-52.
- Kendelényi-Gulyás, E.(2017): A magyar élsport versenyképessége és az állami finanszírozás hatékonyságának kapcsolata Doktori értekezés. Budapest. Testnevelési Egyetem Sporttudományok Doktori Iskola
- Madarász, T. (2016): Néhány választott egyéni sportág jelenlegi helyzetének és versenyképességének elemzése Magyarországon, International Journal of Engineering

and Management Sciences, Műszaki és menedzsment tudományi közlemények I. évfolyam/1 pp. 1-20  
MOB (2016): Londontól Rióig 2013-2016  
Nemzeti Sportstratégia (2007) A Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiáról szóló 65/2007 (VI. 27.) Országgyűlési Határozat  
Sipos-Onyestyák, N. (2016): A magyar sportirányítás In: Sterbenz T., Gécz G. (szerk): Sportmenedzsment, Testnevelési Egyetem, Budapest pp. 181-185  
Szakály, S. (2013): Sport és honvédelem In: Szakály S.: Trianon, honvédség, háború, sport, Budapest Kárpátia Stúdió pp.53-58

## **SZERZŐK**

**BUKTA ZSUZSANNA** egyetemi adjunktus / assistant professor  
Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar / Eötvös Loránd  
University Faculty of Education and Psychology  
Budapest  
bukta.zsuzsanna@ppk.elte.hu

**GÓSI ZSUZSANNA** egyetemi docens / associate professor  
Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar / Eötvös Loránd  
University Faculty of Education and Psychology  
Budapest  
gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

**CSAPÓNÉ RISKÓ TÜNDE, NÁBRÁDI ZSÓFIA, KISS VIRÁG  
ÁGNES**

**A SHARING ECONOMY FOGALMA ÉS A VELE  
KAPCSOLATOS ATTITÚDOK VIZSGÁLATA  
MAGYARORSZÁGON**

*INFORMEDNESS AND ATTITUDES TOWARDS SHARING ECONOMY  
IN HUNGARY*

**ABSTRACT**

The term "sharing economy" (collaborative consumption or economy) began to appear in the early 2000s. It is a business model of acquiring, providing or sharing access to goods and services that are facilitated by a community based on-line platform. Through this business model negative environmental impacts can be reduced through decreasing the amount of goods needed to be produced, consumer costs can be lowered by borrowing and recycling items, sustainable consumption and production patterns can be accelerated. The aim of our primary research was to explore the informedness and attitudes of our respondents towards the certain sectors of sharing economy. It has been explored that in case of certain sectors respondents are actively involved or interested in, while in case of some other sectors the possibilities are not utilised or even known. Based on our investigation, the mobility, multimedia and touristic platforms proved to be the most well-known sectors of sharing economy.

**1. Bevezetés**

A Föld erőforrásai vészesen kimerülőben vannak, azonban a vállalati és fogyasztói hozzáállás még messze nem elég (környezet)tudatos, fenntartható. Radikális lépésekre van szükség világszerte minden szinten. A növekvő fogyasztás, az erőforrások egyre intenzívebb használata és a növekvő népesség egyre elviselhetetlenebb terhelést jelent bolygónknak (Csapóné – Árváné, 2012). Számos pozitív kezdeményezés látott napvilágot mind vállalati, mind fogyasztói oldalon.

Fogyasztói oldalról a különböző tudatos, felelősen gondolkodó, fenntarthatóságot szem előtt tartó fogyasztói csoportokat, közösségeket, trendeket kell megemlítenünk. A fenntartható fogyasztás valójában nem kisebb fogyasztást jelent, hanem másként fogyasztást, hatékonyabb fogyasztást (UNEP, 1999 in Kerekes, 2014). A termelés alapú gazdasághoz képest a szolgáltatás alapú gazdaságok előnyeiről ír Kerekes (2014). Hangsúlyozza, hogy a szolgáltatás alapú gazdaságok teret adnak az innovációnak, a közvetlen emberi kapcsolatoknak, lehetővé teszik személyre szabott szolgáltatások létrehozását, továbbá hozzájárulnak fogyasztásunk fenntarthatóbbá tételéhez. Ebben a gazdaságban a

fogyasztó nem a terméket, hanem az általa nyújtott szolgáltatást vásárolja meg, vagyis nem autót, hanem a mobilitás lehetőségét, nem hűtőszekrényt, hanem éleli tartós eltárolásának egyik lehetőségét vásárolja meg. Hivatkozva Stahel 1989-es munkáját is, melyben a hivatkozott szerző rámutatott, hogy a fogyasztó számára nem egy-egy termék birtoklása, hanem a termék által nyújtott szolgáltatás jelenti a hasznosságot. Olyan rendszert képzelt el, melyben a gyártókat felváltják a szolgáltatók, a termékek vásárlói pedig szolgáltatások fogyasztóivá válnak. Ebben a modellben minimalizálódik az új termékek gyártására fordított nyersanyag-szükséglet, megnövekszik a termékek életciklusa, az eddig felesleges hulladék pedig alapanyag lesz, hiszen a gyártó újra fogja hasznosítani.

Vállalati oldalról mindezek mellett, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) egyre gyakoribb megnyilvánulásait, a fenntarthatóság elveit szem előtt tartó üzleti gyakorlataikat is meg kell említenünk. Ahogy Kerekes – Wetzker (2007) in Tóth – Csapóné (2017) utal rá, ugyan még az elméleti válasz sem egyértelmű, vajon van-e a vállalatnak társadalmi felelőssége. Akkor segít-e a legjobban a társadalomnak, ha a gazdasági eredményekre és nyereségességére koncentrálnak.

## **2. A sharing economy fogalma és megjelenése hazánkban**

A természeti környezetre gyakorolt hatások enyhítésére irányuló egyik töretlenül fejlődő üzleti modell a sharing economy üzleti modell. A sharing economy (közösségi gazdaság, megosztás alapú gazdaság) egy a 2000-es évek elején megjelent üzleti modell, mely egyre inkább beépül az üzleti életbe. A modell lényege, hogy a résztvevők megosztják egymással kihasználatlan kapacitásaikat, vagyis a meglévő eszközök jobb kihasználásán alapszik. A résztvevők a szolgáltatást akkor veszik igénybe (on-demand jelleggel), amikor arra szükségük van anélkül, hogy azt meg vásárolnák. A megosztás online internetes platformokon keresztül történik. Igen nagy jelentősége van benne a szereplők kölcsönös értékelésének, amely a minőségbiztosítás alapja. Meghatározó szerepe van a bizalomnak, a közösségi élménynek és a személyes interakcióknak. Nem utolsó sorban a fenntarthatóságra való törekvés is fontos jellemzője (Bencsik – Juhász, 2016; Csorba, 2016a,b; marketinginfo, 2015; Nagy, 2016; PwC, 2015; Tóth et al., 2016; Molnár, 2017).

A sharing economy üzleti modell a gazdaság több területén is tért nyert, így megtalálható a mobilitási iparágban, kiskereskedelem és fogyasztói javak, turisztika és szállodaipar, szórakozás, multimédia és telekommunikáció, pénzügyi, energetikai és az emberi erőforrások szektorban (PwC, 2015).

Az üzleti modell alapja általában C2C, vagyis a szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő fogyasztók egy tőlük független vállalat által működtetett online internetes platformon keresztül lépnek egymással kapcsolatba. A C2C modell mellett B2C modellre is találunk szép számmal gyakorlati példákat, ebben az esetben a szolgáltatást biztosító az eszközt és az internetes platformot is maga biztosítja (PwC, 2015).

### 3. Anyag és módszertan

A vizsgálatot egy kérdőíves megkérdezéssel végeztük, melyben célcsoport-orientáltan a tudatos életvitel felé már elkötelezett fogyasztók véleményére voltunk kíváncsiak. A kérdőívet a válaszadók online megkérdezés keretében töltötték ki. A tudatos életvitel felé elkötelezett közösségek fórumain folyt a kutatás.

1. táblázat: A minta bemutatása a demográfiai háttérváltozók mentén

*Table 1: The socio-demographic background of the sample*

Háttér- változók	Változók	%
<b>Nem</b>	Nő	<b>70,76</b>
	Férfi	29,24
<b>Korcsoport</b>	0-17	0,33
	18-24	11,96
	25-30	22,92
	31-40	<b>33,22</b>
	41-60	25,25
	>60	6,31
<b>Iskolai végzettség</b>	Legfeljebb általános iskola	0,66
	Szakközépiskola	2,66
	Érettségi	17,94
	Felsőfokú oklevél	<b>72,43</b>
	Doktori cím	6,31
<b>Lakóhely</b>	Főváros	25,25
	Megyeszékhely	<b>46,84</b>
	2000 nagyobb	20,93
	2000 kisebb	6,98
<b>Szubjektív jövedelem</b>	NV	1,99
	Rendszeres anyagi gondok/Néha arra se elég, hogy megéljünk belőle.	2,66
	Éppen elegendő	17,94
	Megélnek belőle, de keveset tudnak félretenni	<b>52,82</b>
	Nagyon jól megélnek belőle, félre is tesznek	24,58
<b>Háztartás mérete</b>	1 fő	15,95
	2 fő	<b>27,57</b>
	3 fő	22,59
	4 fő	25,91
	több, mint 4 fő	7,97

(Saját szerkesztés, N=301)



A mintába 301 fő került bevonásra. A sharing economy formáinak ismeretére, asználatára alternatív zárt kérdésekkel kérdeztünk rá, ezeket megoszlási mutatók segítségével elemeztük. Továbbá a demográfiai háttérváltozóik mentén is megvizsgáltuk az egyes lehetőségekre való visszajelzéseket. Ezt kereszttábla elemzéssel végeztük, és az eredmények fejezetben csak a szignifikáns összefüggéseket ( $p < 0,05$ ) mutatjuk be.

A vizsgált felületek az alábbi online platformok és közösségek voltak:

- Mobilitás (pl: Oszkár, BlaBlaCar, Waze, Bubi),
- Közösségépítés, kereskedelem (pl: Miutcánk, Youtyúk, Piquiq stb.),
- Multimédia (pl: Youtube, Spotify, UPC Free stb.),
- Közös terek (pl: LOffice, Kaptár),
- Pénzügyi szektor (pl: Kickstarter, Magnet Bank, Indiegogo atb.),
- Turisztika (pl: AirBnB, Couchsurfing, Csereotthon),
- Könyv (pl: Rukkola, szabatéri könyvespolcok).

Ezek esetében külön kérdeztünk az ismertségre és használatra. A használat esetén is külön vizsgálva a csak felhasználókat, illetve ezen C2C piacok szolgáltatóit.

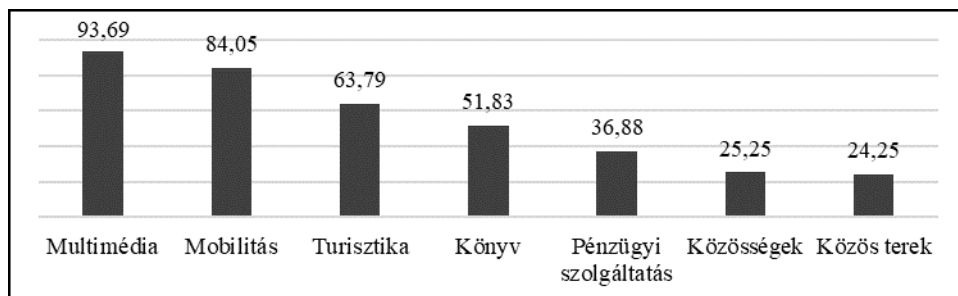
A válaszadók demográfiai háttérváltozóinak megoszlását az 1. táblázat szemlélteti. A mintában, – ahogyan a tudatos életvitel felé elkötelezett csoportokban is – felülreprezentáltak vannak jelen a nők (70,76%), a felsőfokú végzettséggel rendelkezők és a jó vagy kiváló anyagi körülmények között élők. Továbbá a minta majdnem fele lakóhelyét tekintve megyeszékhelyen él, de jelentős hányaduk (25%) lakik a fővárosban.

#### **4. Eredmények**

Az eredmények (1. diagram) alapján a tudatos fogyasztók körében a legismertebb felületek a multimédiás tartalmegosztók voltak 93,69%. Ilyenek a Youtube, a Spotify vagy a közösségi wifi szolgáltatások. Őket szorosan követik a különböző mobilitással összefüggő platformok – mint az Oszkár vagy a Bubi – 84,05%. A legkevésbé ismert közösségi gazdaság piaci szereplők megosztó közösségek, mint a Miutcánk vagy a Youtyúk, illetve a közös használatú terek, irodák, mint a LOffice. Amennyiben a felületek használatát is megvizsgáljuk, kiderül, hogy a mintánkban szereplő alanyok körében bár ismertek ezen közösségi területek, legtöbbjük mégsem él ezek használatával. A mobilitás területén 45,85% nyilatkozott úgy, hogy bár ismeri, nem használja a kínálgató lehetőségeket, míg a turisztikai iparágban 34,22%, illetve a könyv megosztás esetében 36,54% mondta ezt. A használat aktivitása alapján a megkérdezettek a multimédiás tartalmegosztó felületeket használják aktívan mindennapjaikban, azokat is 55,48% inkább felhasználóként, de ezen felületek esetében majd 20% a tartalom előállítók és megosztók aránya.

1. diagram: Az egyes közösségi felületek ismertsége a megkérdezettek körében (%)

*Diagram 1: Informedness of the respondents towards the certain sectors of sharing economy (%)*



(Kérdőíves megkérdezés alapján saját szerkesztés, 2018)

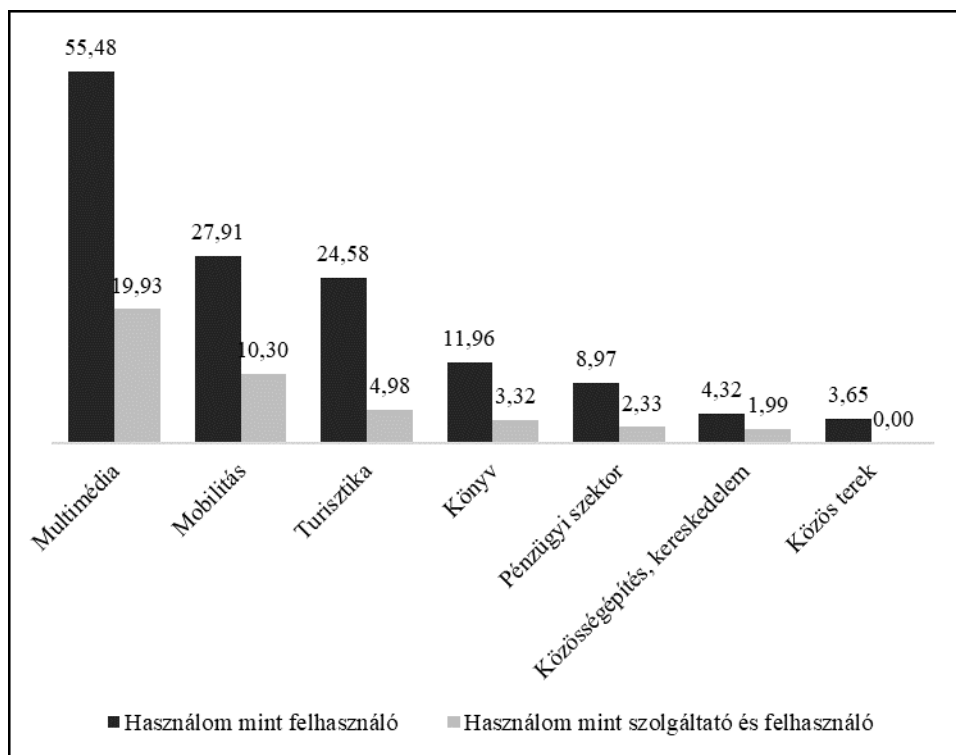
A mobilitás közösségi lehetőségei is ismertek, és a megkérdezett tudatos fogyasztók 28%-a él is vele, mint felhasználó, illetve több mint 10% szolgáltatója is ennek az iparágnak (2. diagram). Majd egynegyedük él az AirBnB vagy más megosztás alapú turisztikai szolgáltatás lehetőségével, ha elutazik, és körülbelül 5%-uk adja ki lakását ilyen célra. A könyvmegosztás is egyre népszerűbb a hazai közönség körében, bár arányaiban itt érdekes, hogy még majd' 12% igénybe veszi a közösségi könyvespolcokat és könyvcserlehetőségeket, csak 4% körül vannak azok, akik maguk is megosztják saját könyveiket a többi emberrel, pedig talán ez az egyetlen szolgáltatás, amiben nagyon hangsúlyos a kölcsönösség, hiszen a legtöbb esetben ezek anyagi honorálás nélküli mozgalmak. Bár csak a tudatos életvitel felé már valamilyen fokon elköteleződött fogyasztókat kérdeztük, de meglepően sokan használják a közösségi pénzügyi szektor lehetőségeit. A legkevésbé jellemző a közösségépítő és közösségi iroda platformok használata.

Keresztábraelemzéssel vizsgálva az egyes felületeket a mobilitás esetében szignifikáns összefüggést találtunk egyrészt a nemek ( $p=0,003$ ), másrészt a jövedelem ( $p=0,001$ ) esetében. A vizsgálatok során kiderült, hogy a férfiak inkább a szolgáltatói szerepkörben vannak jelen, illetve hogy az alacsonyabb jövedelműek körében nagyobb a hajlandóság a szolgáltatás megismerésére.

A közösségépítő alkalmazások esetében – bár nem olyan erős a kapcsolat, mint a többi esetben ( $p=0,038$ ) – a jobb módúakat inkább nem érdekli, nem használják, még ha ismerik sem.

A multimédiás megosztó platformok esetében az egyszemélyes háztartásokban nagyobb az eladó vagy szolgáltatók és felhasználó szerepkörben lévők aránya ( $p=0,010$ ), illetve a jövedelemmel és korcsoporttal is összefüggést találtunk. A magas jövedelemmel rendelkezők körében népszerűbb, ismertebb ( $p<0,001$ ), és a korcsoportok esetében – ahogy erre számítani lehetett – az idősek kevésbé ismerik, használják, mint a fiatalok ( $p<0,001$ ).

2. diagram: A közösségi gazdaság szolgáltatások szereplőinek megoszlása (%)  
*Diagram 2: Actors of the sharing economy services*



(Kérdőíves megkérdezés alapján saját szerkesztés, 2018)

A turizmus szektorral kapcsolatban az iskolai végzettséggel és az anyagi helyzettel találtunk szignifikáns kapcsolatot. Az eredmények alapján inkább a diplomások, de nem phd-vel rendelkezők a szolgáltatók, továbbá a magasabb iskolai végzettségűek ismerik és veszik igénybe az itt kínált lehetőségeket ( $p=0,003$ ). Továbbá jellemzően a jobb anyagi helyzetűek ismerik és használják ki a szállásmegosztó platformokat igénybe vevőként, vagy osztják meg otthonukat, bár ez esetben a kapcsolat már gyenge ( $p=0,049$ ).

## 5. Összegzés

A fenntartható fejlődés és a környezet aspektusa méltán fontos témája a mai világunknak. Világszerte indultak el különböző folyamatok, melyek célja olyan termékek és szolgáltatások kifejlesztése és elterjesztése, mely a fenntarthatóság valamely pillérét szolgálja. A sharing economy gazdasági modell nem csak a túlfogyasztás és a források kihasználásának optimalizálását segíti, de

gazdaságosabb megoldásokat kínál a fogyasztók számára, mint az új termékek vagy szolgáltatások igénybe vétele. Ebben a modellben a fogyasztó nem egy konkrét terméket birtokol, hanem egy megoldást vásárol, mint a mobilitás az autó helyett. Ezenkívül az ismeretlenektől való vásárlásra is jó lehetőséget kínál a kételkedők számára, hiszen az internet elérhetőségének hála, értékeléseken keresztül, visszajelzések alapján választhat, ami egyfajta minőségbiztosítási lehetőség. A sharing economy legismertebb szektorai hazánkban a mobilitás, a multimédia és a turisztika, melyek már évek óta elterjedtek, de a telekommunikáció, a pénzügy, az energetika és az emberi erőforrások gazdasági területein is várhatóan meg fog erősödni a megosztás alapú, közösségi gazdaság. A sharing economy nem csak a C2C piacokon, de a B2C piacokon is megtalálható.

Jelen kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy a tudatos fogyasztói csoportok körében milyen ismertséggel bírnak az egyes sharing economy platformok, illetve milyen arányban használják ezeket a megkérdezettek. Mintánk nem a reprezentativitásra törekedett, hanem hogy a tudatos fogyasztás felé már elkötelezett vagy az iránt érdeklődő fogyasztók attitűdjeit feltárja a közösségi gazdaság kapcsán. A mintánkba 301 fő került be. Az online platformok esetében külön kérdeztünk rá az egyes szektorokhoz tartozó lehetőségek ismertségére és a használati gyakoriságra. Ilyenek voltak a mobilitás, a közösségépítés, a multimédia, a közös terek, a pénzügyi szektor, a turisztika és a könyv megosztás opciói. A mintában a tudatos fogyasztókra jellemző demográfiai háttérváltozó arányokkal találkoztunk, azaz felülreprezentáltak a nők, a felsőfokú végzettségűek, a jó vagy kiváló anyagi helyzetűek és a nagyobb városok lakói.

Eredményeink alapján elmondható, hogy a legismertebb és –kedveltebb platformok a multimédia tartalom megosztó felületek, de a mobilitáshoz kapcsolódó közösségi alkalmazások is jó ismertségnek örvendenek a fogyasztók körében. A legkevésbé ismertek közösségépítő és közös terek, irodák megosztás alapú rendszerei.

Érdekes eredménynek tekinthető, hogy sokan, akik ismerik ezen felületeket, bevallottan nem használják azokat. Kivétel ez alól a multimédia szektor, ahol az aktív felhasználást vizsgálva a megkérdezettek több mint fele felhasználója ezen felületeknek, illetve további 20% tartalom előállító is. A második leginkább aktívan használt szektor a mobilitás, míg a turisztikai területen történő megosztás igénybevétele a harmadik.

Azt vizsgálva, hogy milyen demográfiai háttérváltozók hatnak az egyes közösségi gazdasághoz köthető attitűdökre azt találtuk, hogy mobilitás szolgáltatói oldalán a férfiak aktívabbak, míg a multimédiás tartalom előállításban és szolgáltatásban az egyfős háztartásban élők. A sharing turizmus vonalon a diplomások a szolgáltatók, de az igénybe vevők, felhasználók körében is a magas iskolai végzettség és a jó anyagi helyzet a jellemző.

Jelen eredmények és a hazai szinten már ismert, csekély számú sharing economy kutatások alapján elmondható, hogy a megosztás alapú gazdaságnak magyar szinten is van létjogosultsága, sőt az internet által biztosított visszajelzések, értékelések és az ezekből fakadó bizalom okán egyre nagyobb teret nyerhetnek az ezen modellre épülő kezdeményezések.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik A., Juhász T. (2016): Szervezeti bizalom és bizalmatlanság a sharing economy szellemében. LIM2016 Nemzetközi Tudományos konferencia, Zalaegerszeg. 174-183 o.
- Csapóné R. T., Árváné V. G. (2012): Környezettudatos fogyasztás és annak megvalósulása hazai felsőoktatásban tanuló diákok körében. AGORA. 2012/9. 33-44.o.
- Csorba Gy. (2016a): Közösségi autómegosztás. *infojegyzet* 2016/25. Képviselői Információs Szolgálat  
[http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet\\_2016\\_25\\_automegosztas.pdf/6c839e34-5e8a-4e90-ab7d-53252160e442](http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_25_automegosztas.pdf/6c839e34-5e8a-4e90-ab7d-53252160e442) (letöltve: 2018. 09. 05.)
- Csorba Gy. (2016b): Közösségi szállásmegosztás. *infojegyzet* 2016/71. Képviselői Információs Szolgálat.  
[http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet\\_2016\\_71\\_kozossegi\\_szallasmegosztas.pdf/fb977e26-7934-4c54-9c8a-deaf5a16ac6f](http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_71_kozossegi_szallasmegosztas.pdf/fb977e26-7934-4c54-9c8a-deaf5a16ac6f) (letöltve: 2018. 09. 05.)
- Kerekes S. (2014): Enyém, tiéd, miénk – Birtoklás helyett megosztás. <https://recity.hu/enyem-tied-mienk-birtoklas-helyett-megosztas/> (letöltve: 2018. 09. 05.)
- marketinginfo (2015): Hogy zajlik a sharing economy térnyerése? <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=39080> (letöltés: 2018. 02. 20.)
- Molnár Cs. (2017): Sharing economy: lyuk kell, nem fűrógép. Magyar Nemzet. <https://mno.hu/tudomany/sharing-economy-lyuk-kell-nem-furogep-1388018> (letöltve: 2018. 09. 05.)
- Nagy Z. (2016): A közösségi gazdaság (sharing economy) és pénzügyi szabályozása. MultiScience - XXX. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference University of Miskolc, Hungary, 21-22 April 2016, ISBN 978-963-358-113-1. DOI: 10.26649/musci.2016.121
- PwC (2015): Osztogatnak vagy fosztogatnak? A sharing economy térnyerése. Pricewaterhouse Coopers Magyarország Kft. 1-30 o.
- Tóth R., Mester É., Kozma T. (2016): A megosztásos üzleti modell: a logisztikai vállalkozások új finanszírozási lehetőségei. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok (ISSN: 2416-0555), 2016. október, II. évf. 2. szám, 32-35.o. DOI: 10.21405/logtrend.2016.2.2.08
- Tóth E., Csapóné R. T. (2017): Keresztény szempontú menedzsment gyakorlatok. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3. (2018). No. 3. 14-30.o.

## **SZERZŐK**

**CSAPÓNÉ RISKÓ TÜNDE** adjunktus/assistant professor

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen Faculty of  
Economics and Business

Debrecen

risko.tunde@econ.unideb.hu

**NÁBRÁDI ZSÓFIA** PhD hallgató/PhD student

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Doktori Iskola/University of Debrecen Károly Ihrig  
Doctoral School

Debrecen

nabradi.zsafia@econ.unideb.hu

**KISS VIRÁG ÁGNES** tanársegéd/assistant lecturer

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen Faculty of  
Economics and Business

Debrecen

kiss.virag.agnes@econ.unideb.hu

**HORVÁTH CSILLA**

**KÖZÖSSÉGVEZÉRELT HELYI FEJLESZTÉSPOLITIKA  
MŰKÖDÉSÉNEK JEGYEI ÉS TERÜLETI KÜLÖNBSÉGEI  
MAGYARORSZÁGON**

*FEATURES AND TERRITORIAL DIFFERENCES OF COMMUNITY-  
LED LOCAL DEVELOPMENT POLICY IN HUNGARY*

**ABSTRACT**

Community-led local development can be the indicator of the maturity of the local society and shows the potential for self-organization and the level of social development. The details of the operation of the local society highlight the needs and the strengths of the settlement. In this article, I examine the first steps of implementing the CLLD tool funded by the European Union. I search for the main characteristics and the main differences of organization and operation of the local community in different parts of the country and try to identify if there is an interrelation between the standard of living, the socio-economic development and the manifestations of participated planning. I look for the answer if there are any differences in the adaptation of the principles founding a local action group in different parts of Hungary. The background of the theory is binary and based on the local attributes and territorial models, here the social and administrative characteristics are linked to territorial coordinates. Another question investigated is if any characteristics of the area or group of settlements can answer this phenomenon or everything happens only because of local factors and the answers can only be found in local dimensions. To find the answers, I only examined the basic data of the local action groups, not the special conditions of the local society.

**1. Bevezetés**

A közösségvezérelt helyi fejlesztések működése minden esetben egy társadalom érettségének, önszervező képességének, és egyúttal fejlettségének egy bizonyos formáját mutatja, a működés, működtetés részletei pedig rávilágítanak egy adott térség, település lehetőségeire és hiányosságaira. Cikkemben azt vizsgálom, hogy a 95 városban az uniós forrásokból finanszírozásra kerülő CLLD eszköz alkalmazásának első lépései, a helyi társadalom célzott szerveződése az eszköz működtetésére vonatkozóan milyen jegeket mutat az ország különböző térségeiben, van-e összefüggés az általános életszínvonal, a gazdasági-társadalmi fejlettség országos különbségei és a közösségi tervezés helyi megnyilvánulásai között. A helyi akciócsoportok (HACS) megalakításánál keresem a választ arra, hogy milyen különbség látható a tagságra vonatkozó

alapelv alkalmazásában Magyarország különböző térségeiben. Ennek elméleti hátterét a helyi jellemzők és a területi modellek kettőssége adja, azaz esetünkben, egy társadalmi, közigazgatási jellemzőnél, amelyhez települési, területi „koordináták” rendelhetők, kimutathatók e területi és településcsoporti magyarázóerők, vagy pedig a különbségeket a helyi tényezők hozták össze, és lokális társadalmi dimenziókban kell inkább kutakodni. Mindehhez eszközként a megalakult helyi akciócsoportok adatait vizsgáltam, nem belemélyülve a városok „mágánéletébe”.

## **2. Kezdetek: a LEADER**

Az 1980-as években az Európai Gazdasági Közösséget alkotó országok életre hívtak egy olyan eszközt, amelynek segítségével a Közösséget alkotó tagországok vidéki térségeinek problémáit kívánták orvosolni. Ezek a térségek a nagyvárosokhoz közeleső, sűrűn beépített agglomerációk térségei, a vidéki hanyatlás térségei, illetve olyan távoli térségek, hegyvidékek, szigetek, amelyek az elnéptelenedés, elöregedés problémájával küzdenek.

A kezdeményezés kiváltója az a felismerés volt, hogy e térségek egyedi és sajátos problémáira irányuló központi intézkedések sokszor a legjobb szándék ellenére sem képesek megfelelő eredményeket és hatásokat elérni, mivel éppen a lényeg marad ki, a helyi problémára szabott egyéni megoldás realizálása. Kiinduló elképzelésük az volt, hogy a központi koordináció engedje át a cselekvés irányának, módjának meghatározását ezeknek a helyi közösségeknek, akik nap mint nap szembesülnek a problémákkal és esetleg már a megoldási javaslat is megfogalmazódott a helyi emberek fejében, éppen csak a források hiányoznak a megfelelő lépések megtételéhez. Ebből a kezdeményezésből nőtt ki 1991-ben a LEADER (Liaison Entre Actions pour le Développement de l'Economie Rurale - Községi kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében) eszközrendszere (COM (88) 501).

A kezdeményezés a kezdeti nehézségek ellenére kedvező fogadtatásra talált az Európai Közösség akkori tagállamainak körében, egyre több helyi akciócsoport alakult és vett részt a munkában, továbbá egyre nagyobb arányban kerültek felhasználásra a Strukturális Alapok forrásai az eszköz keretében (Van Dingenen 2005).

Az azóta is működő LEADER jelentősége nem csak abban van, hogy hanyatlásnak indult vidéki és távoli térségek, illetve strukturális problémákkal küzdő területek gondjait kívánja egy más megközelítéssel enyhíteni. Fejlesztéspolitikai szempontból a nagy jelentősége abban rejlik, hogy területi alapú megközelítést alkalmaz a forráselosztást az eszköz létrehívása előtti időben inkább jellemző ágazati gondolkodás helyett. Az Európai Közösség, amelyet egy-egy konkrét gazdasági ágazat nehézségeinek megoldási kényszere hozott létre, bevezetett egy olyan eszközt, amely egy konkrétan körülhatárolt



térség problémáinak kezelését vállalta fel, a helyi közösség által meghatározott, szektorokon átívelő megoldási javaslatokkal.

A területi eszközök alkalmazásának elterjesztését igyekszik az Európai Unió ösztönözni a 2014-2020-as programozási időszakban is azzal, hogy a Strukturális és Beruházási Alapok közül ez Európai Regionális Fejlesztési és az Európai Szociális Alapra is kiterjesztette annak alkalmazhatóságát, a beavatkozási kört pedig a vidéki térségek után a városok számára is elérhetővé tette. A kiterjesztett eszközrendszer neve innentől közösség által irányított helyi fejlesztés, Community-led Local Development, azaz CLLD.

Az eszköz elérhetősége tehát szélesedett, alapelvei ugyanakkor változatlanok maradtak (European Commission 2006):

- 10 és 150 ezer fő közötti lélekszámú akcióterület
- helyi fejlesztési stratégia (HFS) készítése
- helyi szintű, szektorok közötti kiegyensúlyozott döntéshozatal biztosítása
- jellemzői az alulról jövő kezdeményezés, a területi alapú megközelítés, a helyi partnerség, a több szektort érintő ágazati fejlesztések, a hálózatépítés, az innováció, valamint a térségek közötti és nemzetközi együttműködések.

### **3. Az eszköz magyarországi adaptációja**

Magyarország a 2014-2020-as programozási időszakban két program tekintetében is alkalmazza a közösség által irányított helyi fejlesztés eszközt. Az egyik a hagyományosan vidékfejlesztési céllal alkotott Vidékfejlesztési Program (VP), a másik pedig a kevésbé fejlett régiók területi fejlesztéseit finanszírozó Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP).

A két program vonatkozó rész-célterületei élesen elkülönülnek, mivel míg a VP vidékfejlesztési beavatkozásokat támogat, elsősorban kistelepüléseken, vidéki térségekben, addig a TOP ezen eszközzel a városokban avatkozik be, kifejezetten kulturális és közösségépítési céllal. A két programot két különböző minisztérium (és egyben két különböző irányító hatóság) koordinálja, két egymástól független program keretében. A végrehajtási főszabályok közösek, a részletszabályok azonban már az egyes programok sajátosságaira alapulnak, ezért akár teljes mértékben el is térhetnek a vidék- és a városfejlesztési témájú beavatkozások esetében, ami a végső felhasználók számára (helyi akciócsoportok, végső kedvezményezettek stb.) félreértéseket, nehézségeket eredményezhet. A szabályok ugyanakkor nem kerültek összehangolásra, és a kétféle térség (vidék és város) fejlesztési irányai sem, azaz a két program nem komplementere egymásnak. Nincs tehát lehetőség egységes stratégiát készíteni és a fejlesztéseket összehangolni egy olyan térségben, amelynek (egyik) városa CLLD kedvezményezett és közösségépítési céllal fejleszti a várost, a környező térsége pedig egy LEADER akcióterület része és a vidéki élet problémáit próbálja orvosolni.

A közösségvezérelt helyi fejlesztések városra és vidéki térségre történő szétválasztásának gyakorlata egy térség együtt-tervezése szempontjából úgy látom, nem csak értelmezési nehézséget okoz, hanem akár akadályozhatja is az érdekeltek együttműködését, hosszútávon pedig a két különböző programból megvalósult fejlesztések eredményei akár ki is oltják egymást. Előfordulhat ugyanis, hogy az a stratégia, amelynek mentén a helyi közösség a városát fejleszti, a vidéki térség lehetőségeit akaratan kívül teljességgel ellehetetleníti. De még ha nem is történik ilyen szélsőséges eset, mindenképpen hozzáadott értékként jelentkezik, amennyiben a város kulturális és közösségi életének fejlődése a városkörnyék fejlődését is előrelendíti. Példának okáért egy város kulturális életének fellendülése turistavonzó hatással bír, amelyre a vidéki térségekben szálláshely-kapacitás fejlesztéssel – a turizmus egy alapvető, fellendülést jelző indikátora – a térségben töltött vendégéjszakák száma is növekedésnek indulhat. Ilyen összehangolásról, ilyen szinergiák feltárásáról azonban véleményem szerint szó sincs a LEADER és a TOP CLLD programok esetében, ami nagy lehetőségektől fosztja meg az érintett településeket.

Habár az alapszabályok mindkét program esetében egyeznek, a beavatkozási lehetőségek, a fejlesztések fókusza, a források és támogatások nagysága, a végső kedvezményezettek köre eltérő, ahogy ezt az 1. számú táblázat is szemlélteti.

1. táblázat: A LEADER és a TOP CLLD programok jellemzői  
*Table 1.: Features of the LEADER and CLLD programmes in Hungary*

LEADER (VP CLLD)	CLLD (TOP)
helyi fejlesztési stratégia (HFS)	helyi közösségi fejlesztési stratégia (HKFS)
teljes országos lefedettség	szigetszerű megjelenés
meglévő hálózat (2004)	új szervezetek
egyalapos finanszírozás (EMVA)	többalapos finanszírozás (ERFA, ESZA)
60 Mrd Ft (5%) <sup>1</sup>	45,644 Mrd Ft (3,71%)
104 HACS	98 HACS
egyesületek	főleg konzorciumok

(Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/> oldal adatai alapján saját szerkesztés)

A LEADER program 2004 óta jelen van az uniós finanszírozású programokban, ezért a CLLD akciócsoportoknak ugyanazokat a követelményeket kellett teljesíteniük, mint a vidékfejlesztési célzatú helyi akciócsoportoknak. Ennek értelmében legalább 10 000 fős akcióterületet kell kialakítani a városon

<sup>1</sup> A százalékos érték az eszköz forrásának arányát mutatja az eszközt befogadó program teljes összegéhez képest.

belül. A feltétel értelmében a magyar városok többsége nem kaphat lehetőséget akciócsoportot alakítani, nekik meg kell elégedniük azzal, ha LEADER akciócsoporthoz csatlakozhatnak. Létezik azonban egy olyan köre a városoknak, amelyek lakosságszáma éppen azon a határon mozog, hogy a település már alapíthatna önálló CLLD akcióterületet, ugyanakkor a városhoz kiterjedt lakott külterület társul, amely alacsony népsűrűségű területével már csatlakozott a LEADER programhoz. Az akcióterületek a két program vonatkozásában nem fedhetnek át. Tekintettel arra, hogy az alföldi városaink mindegyikéhez tartozik szórványosan lakott külterület, azzal az alapvető döntési kényszerrel álltak szemben a településvezetők a program indulásakor, hogy melyik településrész problémái a fontosabbak, melyik programban vegyenek részt.

A megoldás végül a feltételek kis módosításával vált elérhetővé. Az érintett városok megosztották területüket a két program között, a sűrűn lakott városi területükkel létrehozták az új akcióterületet, a külterületükkel pedig továbbra is vidékfejlesztési közösség részét alkotják.

Ugyanúgy követelmény az akciócsoportokkal szemben a felelős döntéshozó apparátus kialakítása, amelyben a LEADER alapelvekkel megegyezően biztosítani szükséges, hogy a helyi társadalmi-gazdasági érdekek, valamint a köz- és magánszféra képviselőinek egyike sem éri el döntéshozatali szinten a szavazati jogok 49%-ot meghaladó arányát (NGM 2016). Ebben az esetben már nem csak kizárólag az alapító tagokról beszélünk. Amennyiben működési szabályzatban ez pontosan megjelölésre kerül, a helyi akciócsoport döntéshozatalra felhatalmazott belső egysége lehet szűkebb körű, mint a teljes tagság. A szférák közötti kiegyenlített részvételnek tehát ebben az egységben szükséges teljesülnie.

Szintén a LEADER követelményének feleltethető meg a CLLD-ben is alkalmazott feltétel a kijelölt akcióterületre vonatkozó helyi fejlesztési stratégia készítése. A hazai gyakorlat alapján ez a stratégia a TOP CLLD programjában kizárólag kulturális és közösségfejlesztési tartalmú lehet, szemben a LEADER-rel, ahol továbbra is a helyi gazdaságélénkítés a cél a helyi mezőgazdaság, feldolgozó kisipar, a vidéki turizmus támogatásával.

Úgy gondolom, a TOP CLLD ilyen jellegű célzása nem csak beszűkíti egy teljes város fejlesztési irányait, de indokolatlanul korlátozza az eszközzel elérhető kedvezményezett kört is.

Felfogásomban a közösségépítés és közösségfejlesztés inkább eszköz egy település érdekét szolgáló, partnerségen alapuló együttműködés elérésére, amelynek mentén aztán maga a közösség válik képessé érdemben előmozdítani a település helyzetét. A kultúra és a közösségépítés alapvetően civil és önkormányzati szervezetek által felvállalt feladatok. A vállalkozások általában érdemben nem ilyen tevékenységi körben mozognak, ezért ezzel a közösségépítési, kulturális fókusszal, ami a TOP-ban megjelenik, erősen korlátozódnak azok a lehetőségek, amelyek egy vállalkozás programban való részvételét elősegítik.

A civil és az önkormányzati szférán belül ezen felül jellemzően inkább az önkormányzatok rendelkeznek olyan ingatlanállománnyal, amelyek fejlesztésére a beruházások irányulhatnak. Ez a körülmény pedig a településen érdemben megújítható infrastruktúra elemek körét korlátozza.

A CLLD – fejlesztéseknek az operatív programban elvárt elsődleges eredményei (NGM 2014-2020):

- az integrált, közösségközpontú, alulról építkező, helyi partnerségen alapuló városfejlesztési programok kialakítása;
- a közösségi kapacitások fejlesztése és az innováció ösztönzése (beleértve a társadalmi innovációt is);
- a közösségi irányítás elősegítése a közösségen belüli részvétel növelésével;
- a tartalmas szabadidő-eltöltés lehetőségeinek megteremtése;
- innovatív, egymással és a környezetükkel együttműködni képes, önmagáért tenni akaró és tenni tudó, kezdeményező közösségek kialakítása, mindezek által fenntartható települések létrejötte.

Az ERFA források segítségével az akcióterületeken belüli közösségi és kulturális terek fizikai rehabilitációja, fejlesztése támogatható, valamint olyan kulturális és közösségi szolgáltatások fejlesztése, kínálatának bővítése kerülhet még fókuszba, amely egyúttal a helyi gazdaság fejlesztéséhez is hozzájárul.

Az ESZA forrásokból a helyi közösségi élet szervezése, közösségépítés támogatható, elsősorban az infrastruktúrafejlesztésekhez kapcsolódó, azokat kiegészítő, identitást erősítő, az összetartozást elősegítő tevékenységek formájában.

Mind a szabályozás eltérő feltételei, mind a hazánkban a CLLD-t megelőzően már 10 éves gyakorlatra visszatekintő LEADER jelenléte okán az ország egyes térségeiben eltérő indíttatásból, eltérő megközelítést alkalmazva alakulhattak az új helyi akciócsoportok (HACS-ok).

Kifejezetten a városokban alapított CLLD akciócsoportok vonatkozásában megvizsgáltam a tagság kialakítására irányuló gyakorlatot, milyen összefüggés van a város – amelyben a HACS megalakult – térsége jellemzői és HACS-ok jegyei között.

Az első elemezhető kérdés a megalakuláshoz kötődik. Az eszköz az akkori hét NUTS 2 régióból a hat vidékiben indulhatott el. A 105 jogosult városból végül 98 HACS kezdhetett meg a munkát (a jogosult városok közül Miskolcon két akciócsoport is megkezdhetette a munkát). Összesen nyolc város nem élt a felkínált lehetőséggel. Területi megoszlásukat tekintve a hat vidéki NUTS 2 régióból négy régió érintett: egy-egy város erejéig az Észak-magyarországi és a Nyugat-dunántúli régiók Tiszaújváros és Sárvár városaival, valamint a Közép-dunántúli régióból két város, Dunaújváros és Oroszlány városa, továbbá az Észak-alföldi régió esetében Hajdúhadház, Hajdúszoboszló, Kisújszállás és Kisvárdai városai.

A területi elhelyezkedés nem mutat ki határozottan értelmezhető tendenciát, hiszen mind a legfejletlenebb régióból, mind a kevésbé fejlett régiók között a legfejlettebbnek számító Nyugat-Dunántúlról is találunk példát arra, hogy a forrásszerzés ezen formája nem mozgatta meg sem a helyi közigazgatást (mint katalizátor szervezetet), sem a helyi közösséget. A nyolc város települési jellemzőit nézve sem állapítható meg egyfajta közös jellemző, azaz itt az egyedi, települési jegyek a dominánsak.

### **3.1. A helyi akciócsoporthoz tagságának létszáma**

A regisztrációs felhívás értelmében egy-egy városban minimum tíz szervezet általi alapítással hozható létre akciócsoporthoz. Tekintettel arra, hogy ezt a követelményt három szféra által kell teljesíteni (vállalkozás, civilek, közsféra szervezetek), a HACS-ok többsége ennél a minimumkövetelménynél nagyobb számú tagsággal kezdeményezte a regisztrációját az irányító hatóságnál.

Az átlag taglétszám tizennégy szervezet által alapított helyi akciócsoporthoz, amely átlagot jelentősen torzítja az az öt város, amely esetében az alapítók kivételesen nagy számban jelennek meg, az elvárt minimumkövetelmény több mint háromszorosát teljesítik, azaz több mint harminc fővel alapították a helyi akciócsoporthozkat. Ezek a városok Nyugat-Dunántúlon Kőszeg (38) és Kőrmend (33) városai, Közép-Dunántúlon Tatabánya (36), a Dél-Dunántúlon Bonyhád (45), ahol a legtöbb taggal alakult meg a HACS, valamint Észak-Alföldön Debrecen (32). Az alapelvárás kétszeresét meghaladó alapítótagság, azaz több mint húsz taggal alakultak még a Közép-Dunántúlon Ajka (28) és Veszprém (24), továbbá a Dél-Alföldön Szarvas (21) helyi akciócsoporthozjai.

Az említett HACS-ok tehát nem mutatnak összefüggést azzal, hogy egy fejlett Nyugat- vagy Közép-dunántúli régióban, vagy egy kevésbé fejlett alföldi régióban járunk, hiszen ha számosságában többen is vannak a dunántúli régiókban ezek az akciócsoporthozok, az alföldi régiókban ugyanúgy találunk rájuk példát.

Nincs feltétlen összefüggés a tagság és a lakosság szám, illetve a város státusz között sem, hiszen vegyesen vannak közöttük megyei jogú városok és kisvárosok egyaránt. Sőt, a legnépesebb összetételű HACS a nem egészen 14 000 fős Bonyhád alakult, bár kétségtelen, hogy nagy számú alapítótagság jellemzi az ország második legnagyobb városát, Debrecen is. A másik véglet azok a városok, amelyek a minimumra törekedtek, és tíz taggal alapították a helyi akciócsoporthozot, úgy mint a Nyugat-Dunántúlon Győr, Mosonmagyaróvár, Csorna és Celldömölk városok, a Közép-Dunántúlon Székesfehérvár, Gárdony és Várpalota városok, Dél-Alföldön Szeged és Csongrád városa, a többi három régióból pedig Sajószentpéter, Barcs és Újfehértó városai. Ezeknek a városoknak a regionális eloszlása azt mutatja, hogy inkább a legfejlettebb régiókban (Nyugat- és Közép-Dunántúlon) elégedtek meg a városok a szükséges minimális feltétellel.

teljesítésével, nem törekedtek egyáltalán a releváns szervezetek minél szélesebb körű bevonására.

### **3.2. A helyi akcióscsoportok tagságának összetétele**

A program alapelvárásai közé tartozik, hogy a döntéshozatalban a résztvevő szervezetek a három szférából (civil, vállalkozás, közszféra) egyenlő arányban kerüljenek ki.

A HACS-ok tagságának elemzése kapcsán kimutatható, hogy a civilek aránya az összes megalakult akcióscsoport vonatkozásában átlagosan 39,5%, azaz a szükséges minimum egyharmad aránynál valamivel magasabb. 50%-ot megközelítő arányban a civil szervezetek Mezőberény, Karcag és Bonyhád városokban vesznek részt a HACS-ok munkájában, de 45% feletti arányban vesznek részt az alapító tagok között civilek Szekszárdon, Sátoraljaújhelyen, Heves városában, Sárbogárdon, Kalocsán, Kecskeméten, Nyírbátorban, Dorogon, Zalaegerszegen, Kapuváron Nagykanizsán, Lajosmizsén, Kaposváron, Komáromban és Pápán is. A felsorolt városok vegyesen, valamennyi régiót érintik, ahol helyi akcióscsoportok alakulhattak. A három „legcivilőbb” város három különböző régióban helyezkedik el, tehát szignifikáns összefüggés nem mutatható ki a városok térbeli elhelyezkedése és a tagság civil többsége között. Az pedig, hogy mindhárom város olyan régióban helyezkedik el, amelynek a GDP alapján számolt fejlettsége a legalacsonyabbak közé tartozik, minden bizonnyal a véletlen műve.

Az összes HACS tagságának összetételét egy másik oldalról vizsgálva, megállapítható, hogy a közszféra szereplők éppen elérik az egyharmados arányt. Ugyanakkor jellemző, hogy a kisebb taglétszámú HACS-okban felülreprezentált ez a szféra, elsősorban a 11-15 taglétszámú akcióscsoportokban, így például a Dél-Alföldön Békéscsaba (45%) és Kecskemét (46%) megyei jogú városokban, valamint Orosházán (közel 47%). Ugyanígy a Közép-Dunántúlon Balatonfüred és Pápa városaiban (mindkettő esetében közel 47%), illetve a Dél-Dunántúlon Tolna (45%), Komló (45%) és Baja (46%) városaiban. Baja esetében ezen felül a magas közszféra arány egy viszonylag alacsony civil részvétellel párosul, mivel a 13 alapító tag között mindössze három volt a civil szervezet. Magas még továbbá a közszféra aránya a két miskolci HACS (45-45%), valamint Szolnok esetében (45%).

A harmadik szegmens, a vállalkozások részvétele az együttműködésben követelmény, ugyanakkor a CLLD speciális, kulturális élet fejlesztésére és közösségépítésre fókuszáló jellege eléggé lekorlátozza a vállalkozások megjelenését. A korlátozott lehetőségek mentén pedig a helyi vállalkozások kevésbé érzik igényét az együttműködésnek. Mivel viszonylag kevés vállalkozás működik a kultúra és még kevesebb a közösségépítés terén ezekben a városokban, saját tevékenységükkel szinte egyáltalán nem tudnak pályázni a CLLD forrásokra a helyi egyéni vállalkozók, kis- és középvállalkozások (KKV-

k). Ennek ellenére több olyan akciócsoport is alakult, amelyek esetében sikeresen volt aktivizálható a település vállalkozói rétege, akik aztán alapítóként csatlakoztak a tagok közé. Számukat tekintve a legtöbb a kőszegi és a tatabányai helyi akciócsoporton belül van, mindkét esetben tizenegy vállalkozás jelenik meg a HACS-ban, de mindkét HACS tagsága egyébként is a népesebbek közé tartozik, így arányok szintjén ez a létszám egy átlagos, közel egyharmados részvételt jelent. Azokban a városokban, ahol dominál a vállalkozások aránya az alapító tagok között, általában alacsony létszámú helyi akciócsoportok jellemzők, ami tizenegy-tizenöt fős tagságot jelent, viszont arányuk a tagságon belül meghaladja a 40%-ot. Ilyen arányokat találunk több alföldi város esetében, mint például Csongrád, Újfehértó, Kiskunfélegyháza, Tiszakécske, Kiskunhalas és Lajosmizse városában, a Dunántúlt tekintve pedig Mosonmagyaróváron, Dombóváron, Siófokon, Keszthelyen és Szekszárdon. A vállalkozások jellegét tekintve inkább KKV-k és egyéni vállalkozások jelentek meg az akciócsoportokban, a betelepült nagyvállalkozások, multinacionális társaságok nem csatlakoztak a helyi közösségi élet újjászervezését célzó együttműködésekhez.

A helyi akciócsoportok tagságának további elemzéséből több következtetés is levonható. Ezek egyike, hogy az alapító tagok félreértelmezték a HACS-on belüli szerepköröket. Több civil szervezet és vállalkozás is eleve kötődik az önkormányzatokhoz, azaz vagy maga az önkormányzat alapította és tulajdonolja 100%-osan őket, esetleg a többségi tulajdonában van az adott szervezet. Ilyen közreműködők a HACS-ban például a nonprofit kft-k vagy az ipari parkok, amelyek azon túl, hogy mennyiben tudják az önkormányzatétól esetlegesen eltérő véleményüket képviselni a HACS munkájában, sok esetben megkérdőjeleződik a részvételük relevanciája is: mit tud tenni egy ipari park egy település közösségi és kulturális életének felvirágoztatásában?

Sok esetben alapító tagja a HACS-nak olyan egyéni vállalkozás, amelyről nem feltétlenül derül ki a működési területe, illetve olyan vállalkozás, amelyik még érintőlegesen sem működik a kultúra vagy a közösségépítés területén, például építési vállalkozások, autókereskedések. Ezek esetében is megkérdőjeleződik a részvétel indokoltsága. Óhatatlanul felmerül a kérdés, hogy a településen esetlegesen működő egyéb, akár a célterületekhez közelebb eső profillal rendelkező vállalkozások miért nem jelentek meg az együttműködésben? És ha – akár kultúra és közösségépítés területén működő civilek hiányában, akár helyettük – jelenik meg egy építési vállalkozás ebben az együttműködésben, neki milyen motivációja lehetett belépni a közösségépítés, a kultúra témájában alapított szövetségbe? Ezek azok a kérdések, amelyek már csak mélyfúrásokkal, az egyes helyi akciócsoportok egyedi vizsgálatával tárhatók fel.

Több város (összesen tizenkettő) esetében is megjelent, hogy önálló szervezatként csatlakozott a HACS-hoz az adott város önkormányzata és polgármesteri hivatala, azaz a képviselőtestület és az azt kiszolgáló hivatali szervezet is. Mivel a regisztrációs felhívás erről külön nem rendelkezett, ez a

megjelenési forma nem szabályellenes. Azonban mindenképp kérdéseket vethet fel a városi legelső közhatalmi szervezet duplikált megjelenése az együttműködésben. Mi lehet ennek az oka: egyéb közsféra szereplők hiánya vagy inkább egyszerű adminisztrációs kérdés, hogy a hivatali szervezet egyben a HACS munkaszervezete lehessen? Hasonlóan egyedi megkereséseket igényel ezekre a kérdésekre magyarázat találása.

### **3.3. A társadalmi fejlettség és a tagsági viszonyok**

Egy nemzet sikerességét a gazdaság fejlettsége mellett annak „társadalmi fejlettsége” is befolyásolja. Ennek mérhetőségéhez azonban már koránt sem egyszerű mutatókat találni. Az ENSZ az 1990-es években bevezette a humán fejlettségi mutatót (Human Development Index – HDI), amellyel mérni lehet egyfajta módon az élet minőségét egy-egy országban. Ez az ún. kompozit mutató ötvözi magában a gazdasági teljesítményt, valamint az emberek életét leginkább meghatározó iskolázottságot és egészségi közállapotokat (Józan 2008). A számítási metódus sokat változott a kezdetek óta a nemzetközi gyakorlatban is, de a hazai viszonylatokat tekintve is. Ennek elsődleges oka, hogy az indexet annak készítői a világ országai humán fejlettségének összehasonlítására alkották, nem pedig egy országon belüli területi különbségek kimutatására. Az index értéke akkor is növekedhet, amennyiben egy országban a jövedelmi helyzet vagy az oktatási színvonal kis mértékben változik csak meg. Ugyanakkor a mutató regionális, szubregionális szinteken történő előállítása annál nehezebb, minél kisebb területi egységekre kívánjuk azt előállítani a megfelelő bontású és tartalmú adatok hiányának következtében. Kistérségi szinten például a legtöbb adatot a mutató előállításához már csak becsülni lehet (Farkas 2012). Komponensei két konkrét statisztikai adat: az egy főre jutó vásárlóerőparitással korrigált hazai termék, azaz GDP, valamint a születéskor várható élettartam. Harmadik összetevője egy olyan index, amely maga is több statisztikai mutatóból áll össze, mint az érintett társadalom írni-olvasni tudó felnőtt lakossága, továbbá az oktatás primer, szekunder és terciér formájában résztvevők aránya.

A Magyarországra vonatkoztatható érték kiszámítása minden esetben szükségeltette a mutató eredeti, UNDP által kidolgozott számítási módszertanának hazai viszonyokra történő adaptálását. Habár a HDI adott évre vonatkozó hivatalosan kiszámított értékét a KSH nem teszi közzé, nem is számolja, több tanulmány (pl. Nemes Nagy 1999, Obádovics, Kulcsár, 2003; Józan, 2008; Lampertné Akócsi, 2010; Farkas 2012; Szendi, 2015) is foglalkozott a hazai mutató módszertanának kialakításával, amelyek számításokat a KSH maga is elfogad a módszertanok hivatalos leközlésével. Ezekkel a módosításokkal a mutató lényegében a társadalmi egyenlőtlenségek megállapításaira már felhasználható.

A különböző számítási módszerek egységesek abban, hogy egyedül a születéskor várható élettartam komponens maradt változatlan az eredeti index



mutatói közül, továbbá egységesek abban is, hogy a GDP, amely a lokálisan korlátozottan rendelkezésre álló adat, az egy főre jutó adóköteles jövedelem mutatóra változott. A harmadik komponens összetételének tekintetében már eltérés mutatkozik az egyes módszertanok között annak kidolgozójától függően. Abban ismét egységesek a kutatók, hogy az index eredeti oktatási komponensét adó, az írni-olvasni tudó felnőttek arányát vizsgáló érték nem tud differenciálni hazánk térségei között. Ami viszont hazánkban igenis markánsan tudja jelezni az egyes térségek tudásállományában jelentkező különbségeket az a 25 éves és idősebb népesség körében a felsőfokú végzettséggel rendelkezők százalékos aránya. Ezt a mutatót tehát általában figyelembe veszik az index számításához. Létezik azonban olyan kutatás is, amely ezen felül még egyéb oktatási statisztikát is beépít a mutatóba, mint pl. a 15 év fölötti korosztályban a legalább általános iskola 8. osztályát elvégzettek aránya (Szendi 2015).

Ezen módosított HDI alapján a régiók sorrendje alapvetően változatlan, mivel továbbra is Nyugat- és Közép-Dunántúl mérőszámai a legjobbak és Észak-Alföld a sereghajtó. Egyedül a Dél-dunántúli régió változtat pozíciót egyes számítások és egyes vizsgált évek alapján, hátrébb szorítva ezzel még a Dél-Alföldet is (Józan 2008). Nem változtat ugyanakkor ez a sorrend az ország ÉNY-DK irányú fejlettségi lejtőjén.

Szubregionális szinten azonban már mutatkoznak differenciák egy-egy régióon belül. Az index komponenseit alkotó statisztikai adatok szorosan támaszkodnak a KSH adatszolgáltatására, a fentiekben ismertetett módszertan alapján pedig már nemzeti szint alatti térségekre is előállítható a mutató.

Tekintettel arra, hogy több tanulmány is foglalkozott már a mutató hazai előállíthatóságának kérdésével és hogy valamennyi tanulmány esetében nagyjából ugyanazok a következtetések szűrhetők le, miszerint a legrelevánsabb adatok az index képzéséhez a hazai statisztikai adatok közül az egy főre jutó adóköteles jövedelem, valamint a 25 éves és idősebb népesség körében a felsőfokú végzettséggel rendelkezők százalékos aránya, az ezen tanulmányok által közölt index értékek elfogadhatók, mint az adott térség vagy település társadalmi fejlettségét mutató értékek. Az adatok relevanciáját inkább befolyásolja negatívan az indexet adó komponensek keletkezési ideje, azaz az év, amikorra vonatkozóan utoljára megbízhatóan rendelkezésre állnak.

Ezek alapján a 2011. évi népszámlálás adatai az utolsók, amelyek – akkor még – kistérségi szintre vonatkoztatva előállíthatók voltak, Szendi Dóra ezen adatok alapján a városokat magukban foglaló térségekre végzett számításait vettem alapul az elemzésemhez. Ezek tükrében újra értelmezésre kerülhetnek az előbbi adatok. A módosított HDI értékek vizsgálata alapján elmondható, hogy a helyi akciócsoportok szervezésére, szerveződésére, összetételére nincs befolyással a gazdaságin túl a társadalom általános fejlettsége. Részletesen megnézve, az alábbiak állapíthatók meg.

Alacsonyabb jövedelemmel, továbbá kedvezőtlenebb módosított HDI indexszel elsősorban a kelet-magyarországi megyék városai, valamint a Dél-Dunántúl

belső periferiáin elhelyezkedő kisvárosok rendelkeznek. Ugyanakkor Nyugat-Magyarország magasabb gazdasági teljesítménye mellett kedvezőbb képet mutat az index alapján a társadalmi fejlettség szempontjából is. Ezen felül általában a megyei jogú városok esetében is kedvezőbb a helyzet a társadalmi fejlettség szintjén.

A helyi akciócsoportok tagságának létszámi jellemzői alapján kialakuló csoportoknál viszont ez nem jelenik meg, mivel Győr, Székesfehérvár és Szeged megyei jogú városok a minimális taglétszámmal (10) alapították a helyi akciócsoportjukat, akárcsak a déli fejletlen térségben Barcs. A legnagyobb alapító létszámú tagságokat találjuk Veszprém, Tatabánya és Debrecen megyei jogú városokban, továbbá Szarvason, valamint Bonyhádon. A kép itt is vegyes, a két fejlettebb régióban elhelyezkedő megyei jogú város mellett két olyan városban is átlagon felüli módon sikerült aktivizálni a helyi közösséget, amely társadalmi szempontból fejletlen térségben található.

Az összetételt vizsgálva a civil szervezetek 45%-ot elérő vagy azt meghaladó aránya az alapító tagságokban a Dél-alföldi régió egyes városaiban fordul elő leginkább. A tíz érintett város közül viszont csak egy megyei jogú státuszú, a többi város alacsony társadalmi fejlettséggel jellemezhető, a módosított HDI a Kecskemét környéki városokon kívül sehol nem éri el a 40,00-et. A közszféra szervezetek alapító tagok közötti 40% feletti arányára viszont a Nyugat-Dunántúlt kivéve mindegyik régióban van példa egy-két, legfeljebb három város esetében régióként. Habár a társadalmi fejlettség már jobban korrelál az alulról jövő kezdeményezések megélénkülésével az érintett városokban, tendencia így sem mutatható ki arra vonatkozóan, hogy ahol a módosított HDI értéke magasabb, ott a civil szerveződések is erősebbek és komolyabban vették volna az akciócsoportok létrehozásával szemben állított követelményeket.

#### **4. Zárszó**

Tanulmányomban arra kerestem a választ, milyen különbségek fedezhetők fel az ország különböző térségeiben alakult helyi akciócsoportok jellegzetességeiben, az alapító tagok számát és összetételét, valamint a térség általános társadalmi-gazdasági fejlettségét és a településméret adottságait tekintve.

Összességében a CLLD tagság elemzéséből az állapítható meg, hogy annak összetétele nem mutat összefüggést az adott település regionális elhelyezkedésével, azon belül térségének gazdasági és társadalmi fejlettségével. Egyrészt a városok CLLD eszközre vonatkozó aktivitása, a szereplők számát tekintve, elég változó, és nem mutat összefüggést a városnagysággal, regionális elhelyezkedéssel. Másrészt az arányok esetében sem mutatható ki érdemi területi, települési dimenzió. Ugyanakkor fontos jellemző még, a tagságok összességét vizsgálva, hogy a közszféra szervezetek minimálisan kisebb arányban jelennek meg az alapító tagok között, mint az egyharmad. Mindez azt a látszatot kelti,

mintha a civil szervezeteket sikeresen lehetett volna aktiválni a feladatra, az arányokat azonban nagyban torzítja az a néhány akciócsoport, amelyik valóban átlagon felüli létszámmal és azon belül is átlagon felül sok civil szervezettel működik együtt. Az átlagos alapító taglétszámú helyi akciócsoportok esetében azonban dominálnak a közszférát képviselő tagok. A végső következtetés mindezek alapján, hogy a városi önkormányzatok egyelőre továbbra is dominálják az alulról jövő kezdeményezések működtetését. Természetesen mindezt árnyalhatja a tényleges döntéshozatali mechanizmus, ami pedig már akciócsoportonként egyedi, saját működési szabályzatban foglaltak mentén történik. Ennek vizsgálata a tényleges forrásfelhasználás megindulását követően vizsgálható.

Az akciócsoportok tagságának összeállítását tehát egyértelműen azok a követelmények vezérelték, amelyek a forrásokhoz való hozzáféréshez a jogosultságot szolgáltatták. A legtöbb HACS a minimumkövetelmények teljesítésére szorítkozott, és a tagok személyét vizsgálva véleményem szerint sok esetben megkérdőjelezhető, hogy mennyiben sikerült a legrelevánsabb, legrátermettebb tagokat bevonni az együttműködésbe.

Úgy gondolom, további újragondolást igényel az a feltétel is, amely egyetlen város közigazgatási határáig terjedően engedi lehatárolni a működési területet. Felvetődhet ugyanis a kérdés, hogy egy, az önkormányzat, egyes civil szervezetek és bizonyos vállalkozások által képzett konzorcium vagy egyesület hogyan kerülhet egy város demokratikus úton megválasztott képviselőtestülete és hivatali szervezete fölé. Kinek van joga megmondani egy településen a haladási irányokat: annak a testületnek, amelyiket erre a szavazópolgárok a megfelelő jogi aktusokkal felhatalmaztak, vagy egy teljesen esetleges módon összeállt szerveződésnek? Véleményem szerint egészen más lenne a helyzet, ha legalább a városkörnyék települései bekerülnének a működési területbe, hiszen egy térség érdekeit már valóban a helyben érdekelt szervezetek összessége, azaz valamennyi érintett önkormányzat, a helyi lakosság, a civilek és a vállalkozások közösen képesek megfogalmazni. Egyetlen település esetében ugyanakkor a legitimáció mindenképpen kérdéseket vet fel.

Természetesen a körülmények, amelyek az akciócsoportok működését befolyásolják, nem csak a helyi adottságokon múlnak, hiszen – ahogy a cikk egyes fejezeteiben bemutatásra került – vannak olyan körülmények is, amelyekre nincs hatása a helyi szereplőknek, mert például a finanszírozó program eleve korlátozza a lehetőségeket akár a számításba vehető fejlesztések, akár a bevonható szervezetek formájában. Mindez okozhat olyan torzulást is a megvalósításban, hogy a TOP CLLD forrásainak abszolút nyertesei az önkormányzatok legyenek, mivel sok esetben egyedülként képesek felhasználni például az infrastruktúra fejlesztésre szánt pályázati pénzeket. Mellettük a vállalkozások teljesen kimaradnak, a civilek pedig – fejleszthető ingatlanállomány hiányában – nem képesek felszívni a rendelkezésre álló forrásokat.

Amennyiben tehát Magyarország az Európai Unió következő programozási időszakában is tervezi közösségek által meghatározott módon finanszírozni a támogatott fejlesztések egy adott hányadát, mindenképpen szükséges átgondolni a felhasználási területet, akár a tematikus fókuszra, akár a leendő kedvezményezettek körére, akár az akcióterület kiterjedésére gondolunk. A cikkben összefoglalt kezdeti tapasztalatok ehhez szolgálhatnak adalékkul.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- European Commission – LEADER Fact Sheet, 2006 - [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/publi/fact/leader/2006\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/publi/fact/leader/2006_en.pdf) (2016.06.26.)
- Farkas Máté Bence (2012) – A korrigált humán fejlettségi mutató kistérségek közötti differenciáltsága Magyarországon. Területi Statisztika 2012/3. 230-249. szám. old.
- HACS honlapok elérhetőségei helyi felhívásokhoz  
<https://www.palyazat.gov.hu/node/54861>
- Józan Péter (2008) - A módosított humán fejlettségi mutató (MHFM) és alkalmazhatósága az életminőség mérésében Statisztikai Szemle, 86. évfolyam 10—11. szám 949-969. old.
- Nemzetgazdasági Minisztérium – Terület- és Településfejlesztési Operatív Program 2014-2020, [https://www.palyazat.gov.hu/2014\\_2020\\_as\\_operativ\\_programok\\_tarsadalmi\\_egyeztetese](https://www.palyazat.gov.hu/2014_2020_as_operativ_programok_tarsadalmi_egyeztetese), (2015.02.12.)
- Nemzetgazdasági Minisztérium – TOP CLLD regisztrációs felhívás–  
<https://www.palyazat.gov.hu/top-clld-regisztrcis-felhvs-1> (2016.05.06.)
- Szendí Dóra (2015) – A lokális humán fejlettségi index eloszlása és területi autókorrelációja Németország és Magyarország esetében. Területi Statisztika 2015, 55(6): 556–591. old.
- The Future of rural society: Commission communication [COM (88) 501] (2017.01.29.)
- Van Dingenen, William (2005): A LEADER helye az EU támogatáspolitikájában In. AVOP LEADER+ készségek elsajátítása tananyag, Promei Faluműhely Alapítvány (2017.01.29.)

## SZERZŐ

**HORVÁTH CSILLA** PhD-hallgató/ PhD student

Eötvös Loránd Tudományegyetem Földtudományi Doktori Iskola Budapest/ Eötvös

Loránd University Doctoral School of Earth Sciences

Budapest, Hungary

[algoman@gmail.com](mailto:algoman@gmail.com)

**JUHÁSZ KRISZTINA**

**A MAGYAR SSC SEKTOR NEMZETKÖZI  
ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN**

*THE HUNGARIAN SSC SECTOR IN AN INTERNATIONAL  
COMPARISON*

**ABSTRACT**

The SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 46 000 people work in 100 centers and more than 4 000 new jobs are expected in the following years. To be able to analyze the possible tendencies of the growth in the following years, we need to focus also on the most important competitor countries in the CEE region. The article analyses the SSC sector in the Czech Republic and in Poland comparing to the Hungarian one. It can be considered, that in all 3 countries the SSC sector plays an import economical role and has been changed in the last years: higher complexity, a shift from the single transactional processes through the complex and knowledge based processes toward the outsourcing of administrative part of core processes is appearing. All these changes create in all the 3 countries challenges in finding people, attracting new talent and face the automation and robotization.

The Czech Republic seems to be answer that challenges as a “developed BSC market”: through a higher value added, increased service portfolio, high level of specialization and as one of the top global location for international experts to live and work. The Czech centers employ an average 33% foreigners.

The most important characteristic and advantage of the polish BSC sector is its size. That is the biggest BSC market in the CEE region, with a high developed office market, in a wide range of Polish cities. The focus of processes supported by business service centers in Poland is the finance and the IT.

It seems that Hungary still didn't manage to find a good answer at the above mentioned challenges. Although there are emerging new cities as SSC locations in Hungary, the sector is still dominated by Budapest. An (over)crowded office and labor market of the capital means a barrier for the further growth of the sector. To attract new talent seems to be the biggest challenge. There are some positive examples, best practices for collaboration between universities and BSCs (in Budapest, in Debrecen and in Szeged as well), but need to work very hard on the sector branding and educational portfolio to cover the demand of the BSCs and strengthen the position of Hungary as SSC location in the international competition.

**1. Bevezetés**

Az SSC (Shared Service Center) szektor hazánk gazdaságában meghatározó szerepet játszik. A külföldi vállalatok által hazánkba telepített szolgáltató központok már több mint 46 ezer főt foglalkoztatnak, növekedésük továbbra is

kimagasló: éves szinten mintegy kétezer új munkahelyet teremtenek, elsősorban a magasan képzett, nyelveket jól beszélő munkaerő számára. A jövő tendenciáit elemezve nem elég csupán a magyar piacot elemezve választ adni azokra az égető kérdésekre, mint például: Rendelkezésre áll-e megfelelő mennyiségben és főként megfelelő minőségben a szükséges munkaerő? Van-e reális esély a szektor túlzott főváros-centrikusságának csökkentésére? (Juhász 2018) Mindezek mellett szükséges a magyar SSC szektor tágabb, nemzetközi környezetét is, elsősorban a lengyel és cseh SSC szektort hazánkkal összevetve elemeznünk. Vajon a régiós versenytársainkhoz képest Magyarország milyen előnyökkel rendelkezik, milyen erőforrásokra építhetünk a jövőben? De legalább ennyire jelentős megválaszolni azokat a kérdéseket, hogy melyek a magyar SSC szektor „gyenge pontjai”? Milyen szempontból teljesítenek jobban a régiós versenytársainak? Milyen „jó gyakorlat” vehető át a versenytárs országoktól annak érdekében, hogy a magyar SSC szektor a jövőben is meghatározó, versenyképes ágazat maradjon.

## **2. SSC – BSC: Az SSC szektor globális tendenciái**

Az „SSC”-k vagyis a „Shared Service Centerek” (magyar fordításban a „Nemzetközi szolgáltató központ, „Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” kifejezések a legelterjedtebbek) olyan szervezeti formák, melyeknek „az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse”. (Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006, 277. oldal) Az SSC központok sikerének egyik oka, hogy a koncentráció előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) ötvözi a decentralizáció pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás). Adott funkcióra koncentrálva lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak, az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. (Juhász 2017)

A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is, akár a kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés). A PwC 2016-os felmérése megerősíti, hogy az SSC központok az idő előrehaladtával egyre komplexebb feladatköröket látnak el. Az egyszerű, tranzakcionális folyamatokat (könyvelés, utazási költségek elszámolása, bérszámfejtés, IT támogatás) komplex, tudás-intenzív feladatkörök kihelyezése követi (ú.m. beszerzés. kontrolling, pénzügyi jelentések, értékesítés). A folyamat azonban itt nem ér véget: a vállalatok már a magtevékenységük adminisztratív részeit (K+F, ellátási-lánc menedzsment) is szolgáltató központokba telepítik. Mindez átalakítja az SSC-k szervezetét is: a hagyományos egyközpontú SSC-k felől elmozdulás

történik a több funkciót ellátó *BSC-k*, vagyis business service centerek, azaz üzleti szolgáltató központokon át a „*Global Business Services*” vagyis globális üzleti szolgáltatások irányába. Ezzel együtt a költség-csökkentési lehetőségek a 20%-os SSC-szintről indulva a globális üzleti szolgáltató központok esetében már a 40%-ot is meghaladhatják.

A magyarországi trendek jól illeszkednek a vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a '90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára mintegy 100 SSC központ működik hazánkban, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 46 ezer főre tehető. Éves szinten mintegy 2-3ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőséget biztosít. Leggyakrabban a pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba, pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A többfunkciós központok aránya mintegy 60% (Deloitte 2015 adatai alapján, Juhász 2018). A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncban való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést (HOA 2016 alapján). A szektor munkanyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

Fentiek is igazolták, hogy az SSC szektor hazánk gazdaságának egyik legfontosabb ágazatává vált, melynek további fejlődése fontos nemzetgazdasági érdek. Már csak ezért sem mellékes a kérdés, hogy vajon a környező országokhoz képest a magyar SSC piac mennyire tekinthető erősnek? Mi jellemzi a szűkebb nemzetközi környezetünket: kelet-közép-európai viszonylatban mennyire tekinthető fontos szereplőnek Magyarország?

### **3. Az SSC szektor Kelet-Közép-Európában**

A Michael Page (2016) jelentése alapján térségünkben mind a foglalkoztatottak, mind pedig a központok számát tekintve a magyarországinál nagyobb az SSC szektor Lengyelországban, Csehországban és Romániában is. Különösen a cseh és a lengyel SSC szektor jelent komoly versenytársat Magyarország számára. Az SSC szektor Csehországban is az egyik legnagyobb foglalkoztatónak számít: mintegy 75 ezren dolgoznak a szektorban, melynek a növekedése is dinamikus (éves szinten mintegy 10 ezer új munkahelyet teremt). A lengyel SSC szektor még kiterjedtebb, szintén az ország munkaerőpiacának kiemelkedő szerepelője: a külföldi vállalatok szolgáltató központjaiban közel 200 ezer fő dolgozik, ehhez jön még közel 50 ezer fő, akik a lengyel vállalatok szolgáltató központjaiban vállalnak munkát. A lengyel SSC szektor növekedése éves szinten mintegy 32 ezer új munkahelyet teremt! Első megközelítésben tehát elmondható, hogy mindhárom országban kiemelkedő nemzetgazdasági ágazattá

vált az SSC szektor, mind a foglalkoztatottak számát, mind pedig a növekedési dinamikáját tekintve. Ehhez társul még az a tény, hogy mindhárom ország szolgáltató szektora egy érettebb szakaszba lépett, komplex tevékenységet végző központok alakultak ki, ahol az elvégzett feladatok hozzáadott értéke is magas. Ezt jelzi egyébként az is, hogy általában BSC (és nem SSC) szektorként írnak az ágazatról.

A cikk a továbbiakban elsődlegesen a Cseh Köztársaság és Lengyelország BSC szektorára fókuszálva, ahhoz hasonlítva értékeli a magyar szektor lehetőségeit, kihívásait.

### **3.1. A BSC szektor a Cseh Köztársaságban**

Ota Kulháněk, az ABSL (Association of Business Service Leaders in the Czech Republic) elnöke szerint az elmúlt évek tendenciáit alapul véve várhatóan a cseh BSC szektorban foglalkoztatottak száma 2020-ra eléri majd a 100 ezer főt. „Egyértelműen látjuk, hogy ez a növekedés a meglévő központok fejlődéséből származik. A BSC központok többsége növelte érettségét, a teljesítményük fokozására, folyamatos fejlesztésekre, automatizációra, digitális technológiák használatára és növekvő hozzáadott érték előállítására fókuszálva.” (ABSL 2017, 5. oldal)

A fent leírt véleményt a számadatok is egyértelműen alátámasztják. A cseh BSC szektor növekedésének dinamikáját jelzi, hogy az elmúlt évben a foglalkoztatottak száma 16%-os növekedést mutat, eléri a 75 ezer főt. Az országban 150 cég, mintegy 200 központtal van jelen. (ABSL 2017)

A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriát tekintve kirajzolódik a cseh BSC szektor néhány fontos jellemzője: egyrészt érett piacról beszélhetünk, hiszen nagy arányban vannak jelen magas hozzáadott értéket előállító tevékenységek (pl.: treasury 45%, projekt menedzsment 37%, ellátási-lánc menedzsment 22%, K+F 10%), másrészt pedig a cseh SSC piac nagymértékben specializálódik a különleges tevékenységek végzésére. Igen jelentős arányban, 15-20%-ban találhatunk a portfólióban ú.n. „speciális folyamatokat”, melyek egy-egy terület számára nyújtanak különleges szolgáltatást (pl.: bankspecifikus, biztosítás- specifikus, tőkepiacspecifikus, technológia- és távközlésspecifikus szolgáltatások).

A cseh BSC szektor 3 meghatározó központtal rendelkezik. Legjelentősebb közülük Prága (40 ezer fő dolgozik a több mint 100 BSC-ben), majd Brno (15 ezer fő, több mint 30 BSC) és Ostrava (7ezer fő, 26 BSC). E három településen igen kiterjedt és fejlett az ingatlanpiac. Egyedül Prágában több mint 3,2 millió négyzetméter áll rendelkezésre, jelenleg pedig közel 200 ezer négyzetméter áll építés alatt. Brnoban a közel 500 ezer négyzetméter iroda mellé 75 ezer négyzetméter-es fejlesztés folyik, Ostravában az arány 200 ezer, illetve 4500



négyzetméter. Ezek a fejlesztések Prága kivételével megközelítőleg fedezik az igényeket, Prágában valamelyest elmaradnak attól. Mindezek a folyamatok tükröződnek az átlagos bérleti díjakban is: a prágai 14-16 Eurós havi átlaghoz képest Ostravában fél áron (7-9 Euró/hó) lehet irodához jutni. (ABSL 2017)

A cseh BSC központok 31 nyelven végeznek szolgáltatást, egy-egy központ átlagosan 9 nyelven. Ezért a nyelveket magas szinten beszélő munkaerő iránt hatalmas a kereslet, melyet csak részben elégít ki a cseh munkaerőpiac. Jellemző tendencia, hogy a munkaerő-piaci kérdésekre a választ a cseh BSC szektor nemzetközi szinten keresi: Jelenleg a cseh BSC-kben dolgozók 33%-a külföldi és ez az arány a jövőben vélhetően tovább fog majd nőni. A Cseh Köztársaság globálisan is az egyik legvonzóbb célterületnek számít a külföldön munkát vállalók számára.

A „minőségi piac”, a „vonzó itt élni” megítélést támasztja alá a Cseh Köztársaságot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a város tömegközlekedése, a modern irodák elérhetősége, illetve a város imázsa kapta a legmagasabb pontszámot. (10-es skálán 9,08, 8,65 és 8,47). Legkevésbé kedvezően a helyi szereplőkkel való együttműködést (6,78) illetve a képzett munkaerőhöz való hozzáférést (6,88) ítélték meg.

### **3.2. A lengyel BSC szektor**

A lengyel BSC szektor méretében minden, régióbeli versenytársát messze megelőzi. Erre utalnak azok az alapadatok is, melyek a szektor méretét mutatják: A BSC szektor Lengyelországban 244 ezer főt foglalkoztat (a külföldi cégek központjában dolgozik 198 ezer fő, lengyel cégek központjában pedig 46 ezren). Ez a szám a dinamikus, éves szinten 15%-os növekedésnek köszönhetően az ABSL (2017) előrejelzése szerint 2020-ra meghaladja majd a 300 ezret. Az országban 748 külföldi központ található. A növekedés dinamikáját jól tükrözi, hogy egy év alatt (2016 Q1 és 2017 Q1) 92 új központ nyílt meg. A lengyel BSC piacot 524 külföldi és 200 lengyel cég alkotja, 80 befektető közülük a Fortune Global 500 lista szereplője. Lengyelországban a legnagyobb az irodapiaci kínálat Kelet-Közép-Európában: több mint 9 millió négyzetméter modern iroda található, további 1,5 millió négyzetméter áll építés alatt. (2017 első negyedéves adatok alapján, forrás: ABSL 2017)

A lengyel BSC piac egyik fontos jellemzője annak földrajzi kiterjedtsége: a legnagyobb központokat (Krakkó, Varsó, Wroclav) a kisebb BSC központok hálózata egészíti ki. (lásd 1. térkép a Mellékletben).

A megfogalmazottakat, vagyis a „nagy piac”, a „hozzáférhetőség”, mint vonzó tényező fontosságát igazolja a Lengyelországot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a modern irodák és a közlekedés elérhetősége áll az első helyen (5-ös skálán 3,8 pontot kapott). Kevésbé jól értékelték a tömegközlekedés

színvonalát (3,6), valamint a helyi hatóságokkal, egyetemekkel való együttműködés lehetőségét (3,3). Legrosszabbnak a tehetséges, képzett munkaerőhöz való hozzáférést ítélték meg (3,1).

A nagyság mellett a lengyel BSC szektor másik fontos jellemzője az IT szektor (cseh, illetve magyar BSC szektorhoz képest) kiemelkedő jelentősége. A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriát tekintve nagy, 30-40%-os arányt tesznek ki olyan IT folyamatok, mint például: Felhasználó támogatás, service desk (45%), Életciklus menedzsment (beleértve a szoftver fejlesztéseket is 45%), Infrastruktúra menedzsment (38%), Információ biztonság (32%), Automatizáció, szolgáltatások optimalizációja (28%)

A lengyel BSC szektor fent megfogalmazott két alapvető sajátosságából, vagyis a nagy és dinamikusan bővülő, IT szektorra fókuszáló piacból egyértelműen következik a szektor előtt álló két legjelentősebb kihívás. Ahogyan Wojciech Poplawski, az ABSL alelnöke fogalmazott: „Nem kérdés, hogy a szektor jelentős és nehéz kihívások előtt áll: a tehetségek megszerzéséért folytatott küzdelem, növekvő automatizáció és mesterséges intelligencia...” (ABSL 2017b)

### **3.3. A cseh, a lengyel és a magyar szolgáltató piac nemzetközi statisztikák alapján**

Ahogyan az korábban (e cikkben valamint Juhász 2017, 2018) megállapítást nyert, mindhárom országban kiemelkedő fontosságú az SSC (BSC) szektor. A nemzetközi versenyhelyzet erős, az említett országok nem csak egymásnak versenytársai, globális szinten kell helytállni. Ezért a továbbiakban a három országot tágabb nemzetközi összehasonlításban elemzem aszerint, hogy mint szolgáltató telephely, globálisan mennyire tekinthetőek vonzónak. E kérdés megítéléséhez az egyik legjobb, több éves nemzetközi összehasonlítást lehetővé tevő statisztikát az A. T. Kerney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index jelenti. Az elemzés 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetők vonzó telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szektor környeztet:

1. Pénzügyi vonzerő
2. Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés
3. Üzleti környezet minősége.

Az 1. ábra a komplex GSLI Indexet, valamint annak alindexeit tartalmazza. (Mellékletben) Látható, hogy a három elemzett ország megítélése alapvetően hasonlóan változik: a 2008-as válság hatása után nagyrészt javuló tendenciát mutat. Az elemzett szempontok többségében Lengyelország megítélése a legjobb, hazánké pedig a legrosszabb. (Egyedül a pénzügyi területen előzi meg Magyarország a Cseh Köztársaságot)

Érdeemes azonban tágabb környezetben is elemezni az országok rangsorát, különösen Magyarország helyzetét. Kiindulásként említést érdemel, hogy jelentősen bővült az elmúlt években a vizsgálatba vont országok köre: Míg 2004-ben csak 25 országra közölt a jelentés adatokat, ezzel szemben 2017-re már 55-re nőtt ezen országok száma. 2007 óta változatlan az élmezőny: az USA, Kína és India számítanak a legjobb lokációknak. Magyarország, mint szolgáltatószektori telephely megítélése 2004 és 2009 között jelentősen romlott, a 11.-ről a 37. helyre csúszott vissza. A válságot követően (2011-től) sikerült jobb helyzetbe kerülnie, azóta stabilan tartja a 30. körüli pozíciót. Egyértelmű ugyanakkor, hogy a válság utáni években a régió belül, mint lokáció egyre hátrébb szorul, a 2017-es adatok alapján már nemcsak Lengyelország (12.) és Csehország (16.) előzi meg hazánkat (26.), hanem Oroszország (23.), Románia (18.), és még Ukrajna (24.) is. Talán ennél is nagyobb figyelmet érdemel az a tény, hogy *hazánk pozíciója a munkaerő képzettsége alapján 2011 óta folyamatosan romlik*, 2017-ben a vizsgált 55 országból csak a 38. helyezést érte el. Valamennyi, korábban említett versenytársunk 2017-ben a munkaerő szempontjából is jobb megítélést kapott, mint Magyarország.

#### 4. Összegzés, javaslatok

Összegzésként megállapítható, hogy mindhárom ország esetében az SSC szektor kiemelkedő gazdasági jelentőséggel bír, és fontos változáson ment át az elmúlt években. Ez mindhárom országban jelent egyrészt egy (más-más mértékű, de) kiemelkedő mennyiségi változást, ami ugyanakkor együtt jár a szektor minőségi átalakulásával is.

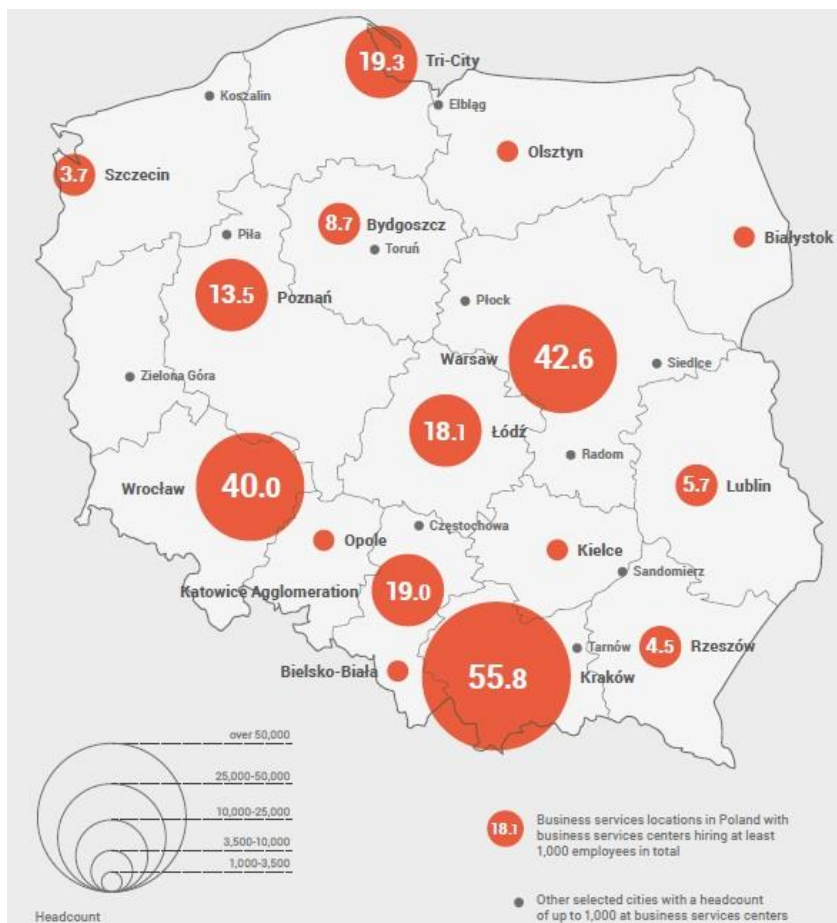
Az elemzett országok mindegyikére jellemző az a nemzetközi tendencia, miszerint a szolgáltató központok egyre komplexebbé válnak, nő a központokban elvégzett folyamatok száma és minősége is. Az egyszerű tranzakciós folyamatokon túl már tudás-intenzív folyamatok is jelen vannak, sőt kisebb arányban, de megjelenik a magtevékenység adminisztrációs területe is (például ellátási lánc menedzsment, K+F). Mindezek a változások komoly munkaerőpiaci kihívásokat jelentenek mindhárom ország számára. A tehetséges munkaerő megtalálása, megtartása, illetve az ehhez kötődő feladatok: a toborzástól kezdve az oktatás, képzés jelentőségén át az oktatási intézményekkel való kapcsolatok fontosságának növekedésén át az employer branding felértékelődéséig bezárólag mindhárom országban kulcsfontosságúvá vált. Hasonlóan közös kihívást jelent az automatizáció, robotizáció kérdésköre. (Ezekről a jelen cikken kívül lásd még Juhász 2017, 2018, 2019)

Ugyanakkor érdemi különbségek is kirajzolódnak a magyar, a cseh és a lengyel SSC szektor között. Csehország alapvetően a „fejlettségével” keres választ a fenti kihívásokra. A magasan fejlett SSC piaca, annak bővülő portfóliójával, magas fokú specializációjával és minőségi telephely jellegével igyekszik nemzetközi szinten is vonzóvá válni a szektor munkavállalói számára.

Ezt igazolja, hogy minden 3., a cseh BSC szektorban munkát vállaló külföldi, akik kifejezetten vonzóknak tartják a cseh városokat (főként Prága nemzetközi megítélése kiváló). Ezzel szemben a lengyel BSC piac legfontosabb karakterisztikuma és legnagyobb előnye annak nagyságában rejlik. Vitathatatlanul a térség legnagyobb BSC piaca, fejlett ingatlanpiaci háttérrel, a városok széles körére kiterjedő hálózattal. A lengyel központokba telepített funkciók közül a pénzügy mellett az IT szolgáltatások jelentősége kiemelkedő. Ezzel szemben megítélésem szerint a magyar BSC piac sajátosságai kevésbé egyértelműek. Noha Budapest mellett az elmúlt években megjelent néhány magyar vidéki város is az SSC-k térképén, de a szektor továbbra is túlzottan főváros-centrikus. a budapesti munkaerő- és ingatlanpiac (túl) telítettsége komoly gátját jelentheti a szektor további bővülésének. Leginkább a képzett munkaerő megtalálása jelent kihívást. Erre vonatkozóan megindult egyfajta együtt gondolkodás, együttműködés az érintett szereplők (cégek, oktatási intézmények, városvezetés, szakmai érdekképviselők) között. Egyre több pozitív példát említhetünk az oktatási együttműködések, a képzés vonatkozásában Budapesten és vidéken egyaránt (például a Debreceni Egyetem és a helyi SSC-k között, a Szegedi Egyetem és a BP között, az Edutus Egyetem és néhány budapesti SSC között). Ugyanakkor az átfogó, a szektor nagy részét érintő együttműködés, a BSC szektor ismertségének növelése (szektor branding), a felmerülő munkaerőigény hosszútávú kielégítését célzó átfogó koncepció kidolgozása (képzési struktúra, képzési tartalom, célcsoportok stb.) még továbbra is várat magára. Ezekre a kérdésekre azonban mihamarabb választ kell találnunk, mert ahogyan az a cikkben is megállapítást nyert, a szektorban a nemzetközi versenyhelyzet jelentős, az ágazatot érintő kihívásokkal, mint például az automatizáció-robotizáció minden versenytársunk szembesül. Kérdés tehát, hogy ebből az átalakulásból a magyar BSC szektor nyertesként kerül-e ki. Közös érdekünk, hogy a válasz igen legyen.

## MELLÉKLET

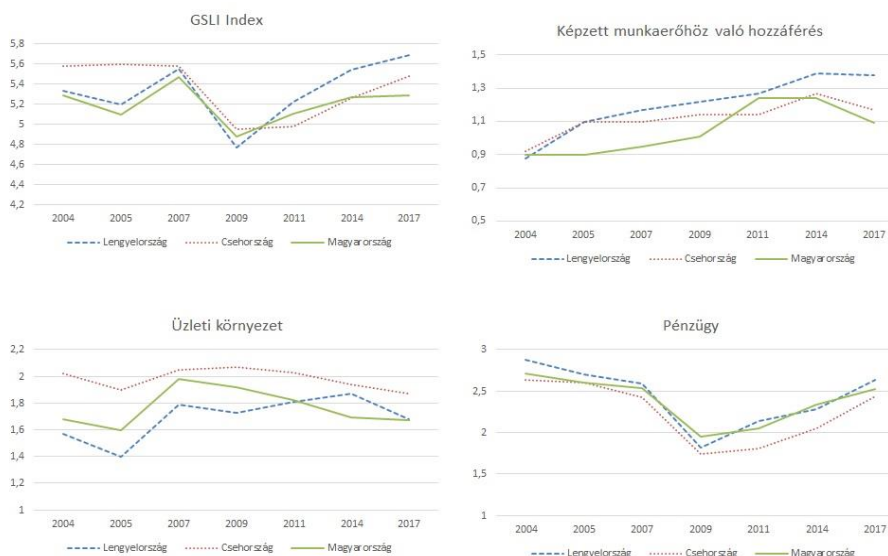
1. térkép: A BSC-kben foglalkoztatottak száma, Lengyelországban  
*Map1. Headcount in BSC locations, in Poland*



(Forrás: ABSL Business Service Sector in Poland 2017. 11. oldal)

1. ábra: A Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország, mint globális szolgáltató telephely (GSLI Index és összetevői alapján)

*Figure 1: Global Service Location Index of Czech Republic, Poland and Hungary*



(Forrás: A.T. Kearney adatai alapján saját szerkesztés)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ABSL(2017) *Business Services Sector in the Czech Republic 2017*.

[https://www.absl.cz/docs/ABSL\\_report\\_EN\\_e-verze.pdf](https://www.absl.cz/docs/ABSL_report_EN_e-verze.pdf) (Letöltve: 2018.június)

ABSL (2010) *Business Services Sector in Poland 2017*

<https://www.everestgrp.com/wp-content/uploads/2017/07/Business-Services-Sector-in-Poland-ABSL-2017-min.pdf> (Letöltve: 2018.június)

A. T.Kearney (2017) *Global Services Location Index 2017. The widening impact of automation*.

<https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953> (Letöltve: 2018. március)

Bodnár és Vida (2006) *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth&Partners

Deloitte (2017) *Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017*

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> (Letöltve: 2017. szeptember)

Deloitte (2015) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLPP March 2015.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> (Letöltve: 2016. március)

Deloitte (2013) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLP March 2013. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us\\_sdt\\_2013\\_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary\\_022613.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf) (Letöltve: 2016. március)

HOA (2016) *SSC Benchmark Survey Hungary*, 2016. [http://hoa.hu/files/shares/2016\\_survey\\_web.pdf](http://hoa.hu/files/shares/2016_survey_web.pdf) (Letöltve: 2017. március)

HOA (2017) *Business Services Benchmark Survey Hungary 2017*. [http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA\\_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017\\_FINAL.pdf](http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA_Busines-Services-Benchmark-Survey-2017_FINAL.pdf) (Letöltve 2018. április)

Juhász, K. (2018) *Telephelyválasztási szempontok a magyar SSC piacon – Felférnek amagyar városok is a térképre?* Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 3. szám. No. 33, 42.-50. oldal

Juhász, K. (2018) *A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései*. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No. 31, 25.-34. oldal

Juhász, K. (2017) *SSC szektor: Lehetőségek a munkaerő-piacon és az oktatásban*. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. IX évf. 3.-4. szám. No. 29-30, 51.-60. oldal

Marciniak Róbert (2014) *OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata* – Ph.D. értekezés. Miskolc, 2014 [http://gtk.uni-miskolc.hu/files/7251/MR\\_phd.pdf](http://gtk.uni-miskolc.hu/files/7251/MR_phd.pdf). Letöltve: 2016. március

Michael Page (2017) *The growing market of shared services centers in Poland*. <https://www.michaelpage.pl/en/employer-centre/growing-market-shared-services-centres-poland>. Letöltve 2017. május

PwC (2016) *The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016*. PwC. [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc\\_survey\\_2016.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf) letöltve: 2017. szeptember

## SZERZŐ

**JUHÁSZ KRISZTINA** főiskolai tanár/ college professor  
 Edutus Egyetem/ Edutus University  
[juhasz.krisztina@edutus.hu](mailto:juhasz.krisztina@edutus.hu)

**KECZER GABRIELLA, JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA**

**TUDÁSMENEDZSMENT AZ EGYETEMEKEN 1.  
A TUDÁSÁTADÁS AKADÁLYAI  
A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES 1.  
THE BARRIERS OF KNOWLEDGE SHARING  
INTERNATIONAL LITERATURE REVIEW*

**ABSTRACT**

In knowledge economies, knowledge is one of the most important assets in modern organizations. It is especially true for higher education institutions. The proper management of knowledge is an important source of effectiveness and competitiveness. Knowledge sharing is a crucial element of managing organizational knowledge. It may be assumed then, that higher education institutions are at the forefront of knowledge sharing practices. Yet, literature and research show that several individual, organizational and technological factors prevent faculty from sharing their ideas, experiences and their knowledge in general. In this introductory paper, a comprehensive review of international literature is presented about the barriers of knowledge sharing in organizations in general and specifically in higher education, and the outcomes of former surveys are scanned.

**1. Bevezetés**

A tudás-alapú gazdaságban a tudás a szervezetek egyik legértékesebb vagyonelemévé vált (Nonaka, Takeuchi 1998). A tudásmegosztás a tudásmenedzsment legfontosabb eleme. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el -- ugyanazon a szervezeten belül -- az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt. A felsőoktatási intézményeknek ezért nem csak arról kell gondoskodniuk, hogy az oktatók új tudást hozzanak létre, hanem arra is, hogy a meglévő tudásukat megosszák másokkal. Ez az intézmény hosszú távú sikerének, versenyképességének és a környezeti hatásokra való reagálásának feltétele (Howell, Annansingh 2012 idézi Nya-Ling 2014).



## 2. A tudásmenedzsment fogalma, elemei

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. Ez olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni (Davenport, Prusak 2001:28). A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmenedzsment rendszer kialakítása a szervezetfejlesztés egyik fontos eleme. (Magyary 2013:6-8)

A tudásmenedzsment három nagy tevékenységcsoportot takar (Fehér 2007 alapján):

- **A tudás azonosítása, számbavétele, értékelése:** Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek, de csak a tudás egy részének vannak tudatában. Ahhoz, hogy a tudásban rejlő lehetőségeket képesek legyenek kiaknázni, szükséges, hogy felmérjék milyen tudás áll rendelkezésre és ezt mire lehet felhasználni. Ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép. Ugyanilyen fontos azzal is tisztában lenni, hogy milyen tudás hiányzik a szervezetből a stratégiai célok megvalósításához (knowledge gap).

- **A tudás megosztása:** A felsőoktatás világában, az oktatók egymás közötti tudásmegosztása kapcsán a legrelevánsabb definíció a következő: A tudásmegosztás explicit és tacit információk, ötletek, tapasztalatok és módszerek cseréje vagy disszeminációja dolgozók vagy dolgozói csoportok között (Cabrera, Cabrera, 2002, Wang, Noe, 2010 idézi Ali et al 2014:2). A tudásmegosztás középpontjában a know-how típusú tudás van, célja, hogy segítsünk másoknak, problémákat oldjunk meg, új ötleteket dolgozzunk ki vagy folyamatokat és eljárásokat vezessünk be (Amayah 2013 idézi Ali et al 2014:2). A tudásmegosztás során elérhetővé tesszük a tudást a szervezet érintett tagjai számára és gondoskodunk a befogadásról. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el -- ugyanazon a szervezeten belül -- az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt. A felsőoktatási intézményeknek ezért nem csak arról kell gondoskodniuk, hogy az oktatók új tudást hozzanak létre, hanem arra is, hogy a meglévő tudásukat megosszák másokkal. Ez az intézmény hosszú távú sikerének,

versenyképességének és a környezeti hatásokra való reagálásának feltétele (Howell, Annansingh 2012 idézi Nya-Ling 2014).

- **A tudás fejlesztése:** Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez vagy szervezeti egységhez kerül, új értelmezést nyerhet vagy kiegészülhet, a fogadó fél tudásával „egyesülve” bővíthet, az új kontextusban történő felhasználás során továbbfejlődhet. Ebben az esetben új tudás teremthető.

### **3. A tudásmegosztást akadályozó tényezők**

Könnyű belátni, hogy a tudásmenedzsment kulcseleme a tudásmegosztás, hiszen ennek révén lesz az egyéni tudás „közkincs”, azaz mások által is használható szervezeti tudás. A tudásmegosztást a tudásmenedzsment programok alapjának kell tekintenünk (Kukko 2013, Amayah 2013, Fullwood, et al 2013 idézi Ali et al 2014:1). Ugyanakkor egy 1998-2000 között készült magyarországi felmérésből kiderült, azt, hogy a munkatársak nem akarják megosztani a tudásukat, a megkérdezettek 61% érzékeli, miközben egy hasonló nemzetközi felmérésben csak 16% (Sveiby 2001:35-40, Sárdi 2007:31). Davenport és Prusak (1998) szerint a tudás-felhalmozás (visszatartás) természetes emberi késztetés. Miért is adná fel valaki a nehezen megszerzett tudását, amikor az az egyéni helyzeti előnyének legfontosabb eleme? Ezt támasztja alá egy hazai felmérés (Magyar 2013:44) is, mely szerint a tudásmegosztástól való tartózkodás egyik oka az, hogy a szervezet tagjai úgy vélik, ha megosztják a tudásukat, akkor gyengül a pozíciójuk. A dolgozók attól tartanak, hogy ha átadják a tudásukat, nélkülözhetővé válnak, a vezetők pedig attól, hogy csökken a hatalmuk. A felmérések szerint az emberek egy része még mindig úgy gondolkodik, hogy az ő tudása kevesebbet fog érni, ha már nem egyedül ő birtokolja.

A fenti, általános emberi attitűd mellett a tudásmegosztásnak egyéni, szervezeti és technológiai akadályai is vannak.

#### **3.1. A tudásmegosztás egyéni akadályai**

A nemzetközi szakirodalomban számos tanulmány foglalkozik a tudás-visszatartás egyéni okaival. Az egyik magyarázat, hogy a dolgozók túlságosan elfoglaltak, nincs idejük a tudásmegosztásra (Andriessen 2006, Kirsch 2006, O'Dell, Grayson 1998, Riege 2005, idézi Khalil 2012:45). A másik magyarázat a bizalomhiány. (Davenport, Prusak 1998:35, Goh 2002, Mason, Pauleen 2003, Riege 2005, McNeish, Mann 2010 idézi Khalil 2012:45, Azudin et al 2009 idézi Nya-Ling 2015). A dolgozók attól félnek, hogy a kollégáik inkorrekt módon használják fel a tőlük szerzett tudást és maguk aratják le a babérokat, valamint attól tartanak, hogy a tudásátadás nem lesz kölcsönös (Husted, Michailowa 2002, Kirsch 2006, Ensign, Herbert 2010 idézi Khalil 2012:45). Skyme (2002) rámutat, hogy az akadémiai szférában ez különösen fontos szempont. Ugyancsak akadályozhatja a tudásmegosztást a dolgozók heterogén szakmai háttere és ebből

következő eltérő értelmezési tartománya (Davenport, Prusak 1998, Dixon 2000, Kirsch 2006 idézi Khalil 2012:45). További magyarázat lehet, hogy a dolgozók attól tartanak, hogy a tudásmegosztás során kiderülne, hogy tudásuk nem igazán értékes (Bures 2013 idézi Khalil 2012:45). A kommunikációs nehézségek szintén gátolják a tudásátadást, az egyes részlegek eltérő nyelvhasználata, szakkifejezései akadályozzák a megértést (Kirsch 2006 idézi Khalil 2012:46)

A hazai szakértők is hasonló egyéni akadályozó tényezőket azonosítottak. A KPMG 1013/2014-es tudásmenedzsment felmérése szerint a legjellemzőbb akadályozó tényező a pozícióféltés (66%) és a bizalomhiány (41%), és közrejátszik a rossz tapasztalat is (26%). Bögel (2005) a tudásmegosztás egyik legalapvetőbb korlátját abban látja, hogy az egyének a tudásukra hatalmi bázisként tekintenek. Úgy gondolják, hogy tudásuk megosztásával elveszítik a szervezetten belüli egyedülálló, monopol pozíciójukat (Bencsik et al 2012). A tudást saját vagyonnak tekintik. (Cservényák et al 2014) Az egyéni nélkülözhetetlenség megőrzésének szándéka, az előrejutás reménye fontos visszatartó erő. Pszichológiai gátló tényező lehet, hogy a dolgozók félnek attól, hogy a tudásmegosztás a tudásbeli hiányosságaikra is ráirányítja a figyelmet, de a szakmai féltékenység, a bizalmatlanság vagy a korábbi rossz tapasztalatok, a kihasználástól való félelem is közre játszhat. (Tomka 2009) A szervezetsz pszichológia ezeket a jelenségeket a tudásféltés, tudásirigység, tudásféltékenység fogalmakkal írja le.

### **3.2. A tudásmegosztás szervezeti akadályai**

A tudásmegosztásnak természetesen számos más, nem egyéni, hanem szervezeti akadálya is van. A nemzetközi szakirodalom szerint az egyik legfontosabb a szervezeti struktúra hatása. A hierarchikus szervezeti struktúra, a pozíció-alapú státus, a formális hatalom, a funkcionális silók, a top-down döntéshozatal és a bürokrácia olyan környezetet alakítanak ki, amely nem ösztönzi a tudásmegosztást (Cross et al 2001, McDermott, O'Dell 2001, Kirsch 2006, Skyme 2002, Bureš 2003 idézi Khalil 2012:46) -- ezek közül a felsőoktatásra egyértelműen jellemző a hierarchia, a pozíció-alapú státus, a szakmai silók jelenléte és a bürokrácia. A szervezeti kultúra szintén alapvető hatást gyakorol a tudásmegosztásra (McDermott, O'Dell 2001, Bures 2003, Kirsch 2006, Mason, Pauleen 2003, Rivera-Vazquez et al 2009, Skyme 2002, Sohail, Daud 2009 idézi Khalil 2012:46). A tudásmegosztás további akadályai a menedzsment hibájából merülnek fel. A dolgozók azért nem motiváltak a tudásmegosztásra, mert nem biztosak abban, hogy megfelelő elismerést kapnak érte a feletteseikről (Kirsch 2006). Ezzel összefüggésben az ösztönzési rendszer is jelentősen tudja befolyásolni a tudásmegosztási hajlandóságot (Sohail, Daud 2009 idézi Khalil 2012:46).

A hazai tapasztalatok is azt igazolják, hogy a menedzsment is akadálya lehet a tudásmegosztásnak. Azok a vezetők, akik nem a tudásuk révén kerültek vezető

pozícióba, nem becsülik a tudást, így nem méltányolják azt sem, ha a munkatársaik megosztják saját tudásukat. A beosztottak pedig félnek megmutatni a tudásukat a náluk kevésbé felkészült vezetőknek. A MOL első próbálkozása a tudásmenedzsment bevezetésére például jelentős részben a középvezetők ellenállása miatt hiúsult meg, akik „tudás fekete lyukként” működtek, elsősorban a tehetséges fiataloktól és kiváló szakemberektől féltve saját pozíciójukat (Sárdi 2007:43). Menedzsment hiba, ha a munkaszervezés nem hagy időt a dolgozóknak a tudásmegosztásra, miképpen az is, ha a tudásmegosztást merev, bürokratikus szabályok akadályozzák. A menedzsmentnek róható fel az is, ha a szervezet különböző funkcionális területei – például az emberi erőforrás menedzsment vagy az információ-technológia nem támogatja a tudásmegosztást, illetve, ha nem épülnek ki a megfelelő kommunikációs csatornák a tudás áramoltatására. A hazai felmérésből kiderül, hogy a vezetők sajnos még mindig nem tulajdonítanak kellő jelentőséget a tudásmegosztás támogatásának. A vezető beosztású munkatársak mindössze 56%-a mondta, hogy elősegítette a munkatársak közötti tudásmegosztást az elmúlt 12 hónapban. Ennek alapján a vezetők közel fele nem tartja kellően fontosnak, vagy nem találja annak a módját, hogy figyelmet fordítson a kollégák közötti tudásmegosztás elősegítésére. (Cserenyák et al 2014) A dolgozókat eltántorítja a tudásmegosztástól, ha úgy érzik, senki nem értékeli a tudásukat, az ötleteiket, javaslataikat nem veszik figyelembe (Tomka 2009). A szervezeti kultúra hatását illetően Bencsik (2009) rámutat, hogy az alkalmazottak és a vezetők közötti, a nagy hatalmi távolságból fakadó bizalomhiány, a partneri viszony hiánya vet leginkább gátat a tudásmegosztásnak.

### **3.3. A tudásmegosztás technológiai akadályai**

Az információ-technológia (IT), bár alapvető feltétele a hatékony tudásmegosztásnak, akadályozhatja is azt. A nem megfelelő technológia, a digitális analfabetizmus, a képzés és gyakorlat hiánya a legfontosabb gátló tényezők (Chan, Chau 2007, Chan et al 2006, Riege 2005, Skyme 2002, Tian et al 2009 idézi Khalil 2012:47). Mások a technológiához kapcsolódó irreális elvárásokat, a nehéz kezelhetőséget és a rossz architektúrát emelik ki (Riege 2005, Smith, McKeen 2003 idézi Ali et al 2014:4). Chen et al (2009a és 2009b idézi Nya-Ling 2015) ezeken túl az egymással nem kompatibilis rendszereket, a dolgozók igényeit nem kielégítő technológiai megoldásokat említi.

#### **4. Tudásmegosztás a felsőoktatásban – általános helyzetkép**

Az olyan tudásintenzív szervezetekben, mint az egyetem, a tudásmegosztásnak kiemelkedő jelentőséget kellene tulajdonítani (Swart, Kinnie, 2003, Kim, Ju, 2008, Sohail, Daud, 2009, Karahoca et al, 2011, Goh, Sandhu, 2013 idézi Ali et al 2014:5). Az egyetemek kiemelkedő szerepet játszanak a tudásteremtésben és a tudásterjesztésben. Ennek alapján joggal feltételezzük, hogy proaktívak a tudásmenedzsment stratégiák kialakításában és tisztában vannak azzal, hogyan bánjanak a tudás-erőforrásukkal (Fullwood et al 2012:123).

Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom azt támasztja alá, hogy nem ez a jellemző. Viszonylag kevés átfogó tudásmenedzsment és tudásmegosztás programot találunk a felsőoktatásban – állítja Ali et al (2014:5). Az egyetemek hozzáállása a tudásmenedzsmenthez passzív és gyakran inkonzisztens. (Donate, Canales 2012 idézi Fullwood et al 2012:123). A kutatóegyetemek egyelőre nem tudják megragadni a tudásmenedzsment fontosságát, ami ahhoz vezet, hogy a tudásmenedzsment kezdeményezések és tevékenységek implementálása lassú (Nya-Ling 2015). Cheng et al (2009) szerint az egyetemek az üzleti szervezetekhez képest kevésbé próbálják meg kihasználni a tudásmenedzsment széles körben elismert előnyeit. Norris et al (2003 és 2006, idézi Khalil 2012:44) szerint az oktatók között nem jellemző a tananyag és a segédanyagok szervezett megosztása, az egyéni tudásukat nemigen adják ki másoknak. Bár a tudományos eredményeiket rendszeresen előadják, publikálják és a tankönyveiket is megjelentetik, ez nem jelenti azt, hogy tudásukat és tapasztalataikat megosztanák az intézményen, tanszéken belül (Khalil 2012:47). Az oktatók inkább rejtegetik a tudásukat a kollégák elől (Currall, Judge 1995 idézi Nyan-Ling 2015).

#### **5. A tudásmegosztás akadályai és motivátorai a felsőoktatásban – Mit mond a nemzetközi szakirodalom?**

A korábban már részletezett, más szektorokra is jellemző okok mellett a felsőoktatásban a következő tényezők akadályozhatják a tudásmegosztást a nemzetközi szakirodalom szerint. Kim-Ju (2008 idézi Ali et al 2014:6) problematikusnak tartja, hogy nincs olyan rendszer és intézkedés, amely védené az oktatók szellemi tulajdonát, ezért félnek, hogy mások a saját javukra használják fel a megszerzett tudást (Skyme 2002), és abban sem biztosak, hogy a kollégáik cserébe valid tudást kínálnak fel nekik (Currall, Judge 1995 idézi Nyan-Ling 2015). Norris et al (2003) szerint az oktatók egy része teljesen közömbös a saját szűk szakterületén kívül eső tudás iránt, miközben a saját, hosszú évek alatt felhalmozott tudásukat igen nagyra tartja. Ez jelentősen akadályozza a tudásmegosztást. Ez is magyarázata lehet annak a jelenségnek, amelyet Norris et al (2003) ír le: az akadémiai szférában a tudás ritkán lépi át a diszciplináris határokat.

Tian et al (2009) kiemeli, hogy az egyetemi oktatókon erős a publikációs kényszer a határozatlan idejű kinevezés (tenure) elérése érdekében. Ehhez kapcsolható az a meglátás, mely szerint az akadémiai tevékenység individualista természetű (Kim, Ju 2008, Tippins 2003, Collinson, Cook 2003 és Lee 2007 idézi Fullwood 2013:125). Cronin (2000 idézi Fullwood, 2013:125) kiemeli, hogy az oktatók jobban kötődnek a tudományterületi közösséghez, mint a tanszékükhöz, és arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyetemeken általában nem alakul ki olyan egységes, domináns szervezeti kultúra, mint például a „the Hewlett-Packard way”, sokkal inkább eltérő tanszéki és tudományterületi kultúrák jellemzők, ezért a szervezet kultúrája nem gyakorol olyan hatást a tudásmegosztásra, mint más típusú szervezeteknél. Ugyanő az egyetemek funkcionális szervezeti struktúráját is a tudásmegosztást hátráltató tényezőnek tekinti. Rowley (2000:331) az egyetemekre jellemző sztár-kultuszt és az ehhez kapcsolódó individualizmust emeli ki. Riege (2005), Liebowitz-Beckman (1998) és Xu, Quaddus (2012 idézi Nya-Ling 2015) arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyetemeken hiányzik felsővezetés elkötelezettsége a tudásmenedzsment iránt, a tudásmegosztás menedzsment-, vezetői és szervezeti támogatása, a képzés és a világos iránymutatás.

Nya-Ling (2014) a szakirodalom alapján azokat a tényezőket veszi számba, amelyek az oktatókat a tudásmegosztásra ösztönözhetik. Ilyen tényező az elkötelezettség, amely igen komoly belső motivációt jelent a tudásmegosztásra (Hislop 2003; Abili et al 2011), a segítő szándék és az ebből fakadó jóérzés (Dinther et al 2011; Lin 2007; Endres et al 2007), és a tudásmegosztással együtt járó reputáció, mint külső motivátor (Wasko, Faraj 2005; Lucas, Ogilvie 2006). Hasonlóan külső motivációt jelentenek a szervezeti jutalmak. Constant et al (1994) szerint az egyének csak akkor osztják meg a tudásukat, ha a jutalom meghaladja a költségeket, és ha azt látják, hogy a tudásmegosztás közvetlenül megtérül. Kim és Ju (2008) a strukturális motiváló tényezők közül az értékelési rendszert, a jutalmazási rendszert és az egyetem IT infrastruktúráját emeli ki.

Figyelemre méltó Bulan és Sense (2012:135-138) munkája, melyben komplex modellben foglalják össze az oktatók tudásmegosztásra irányuló motivációját befolyásoló tényezőket. A személyes tényezők között a tudásmegosztás jelentőségének belátása (az oktatók és a menedzsment részéről egyaránt), a bizalom, a személyiség, a kommunikációs készség, a motiváltság, a tudás megosztásában lelt öröm, az önhatékony (self-efficacy), a munkával való elégedettség szerepelnek. A szervezeti tényezők között a szervezeti politika, struktúra, kultúra, a menedzsment támogatása, a jutalmazási rendszer, a vezetési stílus, a munkafolyamatok és a munkahely fizikai struktúrája jelennek meg. A technológiai tényezők közül a legfontosabb az IT megoldások, az infrastruktúra és az IT használat.

## 6. Korábbi, nemzetközi empirikus kutatások eredményei

A tudásmegosztást az oktatók körében több empirikus kutatás is vizsgálta az elmúlt években. Ezek viszonylag alacsony mintaszámmal egy vagy néhány intézmény gyakorlatát tárták fel és csak részleges belátást biztosítanak a felsőoktatás tudásmegosztási gyakorlatába. Eredményeiket Ali et al (2014) alapján foglaljuk össze.

- Dyson (2004) a tudásmegosztás akadályait mérte fel egy ausztrál egyetemen (25 interjú). Az időhiány, a közös kultúra és nyelvezet hiánya mutatkozott hátráltató tényezőnek.
- Suhaimee (2006) az ösztönzőrendszer hatását vizsgálta a tudásmegosztásra a maláj állami felsőoktatási intézményekben. Az ösztönzők, az előléptetés és a teljesítményértékelés pozitív hatásait mutatták ki.
- Kim és Ju (2008) egy koreai magánegyetemen végzett felmérést a tudásmegosztásról (78 válaszadó). A bizalmat és a jutalmazást találták meghatározónak a tudásmegosztásban.
- Cheng et al (2009) egy malajziai magánegyetemen kutatott a témában (60 válaszadó). Kiderült, hogy a jutalom eredményesebben motivál tudásmegosztásra, mint a kényszerítés.
- Babalhavaeji és Kermani (2011) két iráni egyetemen végzett hasonló felmérést (90 válaszadó). Kimutatták, hogy a tapasztaltabb oktatók szívesebben osztják meg a tudásukat, mint a kisebb tapasztalattal rendelkezők.
- Nordin et al (2012) szintén egy malajziai egyetemen végzett kérdőíves felmérést (187 válaszadó). Meghatározónak találták az attitűd és a normák szerepét.
- Al Hussein és Elbeltagi (2012) 6 iraki magánfőiskolán vizsgálódott (230 válaszadó). A tanszéki kultúra hatását mutatták ki.
- Fullwood et al (2013) felmérése 11 egyetemre terjedt ki az Egyesült Királyságban (230 válaszadó). A tudásmegosztás kultúrájának implicit jelenlétét mutatták ki. Az oktatók pozitívan állnak a tudásmegosztáshoz, egyéni hasznot, jutalmat, előléptetést, új karrier-lehetőségeket remélnek tőle, valamint a kollégákkal való kapcsolat javulását.
- Howell és Annansingh (2013) kutatása két angol egyetemre terjedt ki. Az intézményi szubkultúrák hatását mutatták ki.
- Jolaei et al (2014) egy malajziai állami egyetemen mérte fel az oktatók tudásmegosztási hajlandóságát befolyásoló tényezőket (117 válaszadó). Legfontosabbnak az attitűd szerepét találták.

Az összkép azt mutatja, hogy a tudásmegosztás kultúrája a felsőoktatási szektorban még kialakulófélben van (Ali et al 2014:12).

## **7. Megoldási javaslatok a szakirodalomban**

Van den Brink (2003) szerint annak érdekében, hogy a helyzet megváltozzon, az egyetemeknek olyan feltételeket kell biztosítaniuk, amelyek optimálisak a tudásmenedzsment szempontjából, azáltal, hogy elősegítik, hogy az oktatók

- bízzanak egymásban
- dolgozzanak együtt
- motiváltak legyenek az ötletek megosztására
- közösen vitassák meg (akár IKT eszközökön keresztül), hogyan tudnák egymással megosztani a tudásukat, annak érdekében is, hogy ezáltal új tudás keletkezzen.

Davenport és Prusak (2000) szerint a kölcsönösség elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyetemi oktatók között intenzív legyen a tudásmegosztás. Az oktatóknak azt kell látniuk, hogy hasznos számukra, ha megosztják a tudásukat a kollégáikkal, mert cserében hasznos tudást kapnak tőlük. Ugyanerre a következtetésre jutott Lin et al (2009), Lin (2007a, 2007b), Bock et al (2005), Kankanhalli et al (2005). Kilmann (1989) és McDermott, O'Dell (2001) szerint a megfelelő jutalmazási rendszer, O'Dell-Grayson (1998) szerint pedig a teljesítményértékelési rendszer is ösztönözheti a tudásmegosztást a felsőoktatásban.

Más szerzők a kultúraváltás szükségességét hangsúlyozzák. Az egyetemeken az oktatók természetes, mindennapi tevékenységei közé kell tartozzon egymás között, hogy visszajelzést kérnek, kérdéseket tesznek fel, tanácsot kérnek és adnak, segítséget kérnek, együttműködést kezdeményeznek, érdeklődnek, ki hogyan csinálja (másképp) (Hooff, Huysman 2009). Jarvenpaa, Staples (2001) és Kulkarni et al (2007) megfigyelése szerint a megfelelő – felhasználóbarát, könnyen hozzáférhető, kereshető, rugalmas, megbízható, gyors -- infrastruktúra és tudásmenedzsment rendszer is ösztönzi a tudásmegosztást. Kim és JU (2008) ehhez kapcsolódóan a rendszeres és nyitott szakmai találkozók – szeminárium, workshop, konferencia, tudásmegosztó alkalmak – pozitív hatását emeli ki. Argote et al (2003) pedig a kutatócsoportokon és központokon átívelő szakmai együttműködések tudásmegosztást ösztönző szerepére mutat rá. (A fenti szerzőket Nya-Ling 2015 idézi.)

## **8. Tudásmegosztás a felsőoktatás hazai intézményeiben a szakirodalom tükrében**

A szervezeti tudásmegosztás sajátos megnyilvánulásaival találkozhatunk az egyetemi szervezetekben. Az egyetemek elsődleges feladata a hallgatók oktatása, ami a tudásmegosztás hagyományos módjaként interpretálható. Kutatásunkban a tudástőke olyan irányú áramlását vizsgáltuk, ami a munkatársi kommunikáció segítségével horizontálisan és a hierarchia mentén vertikálisan valósulhat meg. Bizonyos tekintetben ugyanazok a mechanizmusok



érvényesülnek az egyetemi szervezeti egységekben, amelyek a versenyszféra szervezeteiben jelen vannak. Például a szervezeti kultúra jellege alapvetően rányomja bélyegét arra, ahogy a munkatársak a tudásmegosztáshoz viszonyulnak. A vállalati környezethez hasonlóan megvannak a tudásmegosztást akadályozó és kényszerítő tényezők, azonban ami alapvetően különbözik a profitorientált működésű szervezetektől, az az eredményesség mérhetőségének hiánya. Az egyetemi oktatók eredményességének jelenlegi mutatói, mint például a publikációk száma, ezen belül is a minősített folyóiratokban történt megjelenés, a témavezetőként gondozott TDK dolgozatok sikere, nem serkentik az oktatók közötti együttműködést. Sokkal inkább egyfajta verseny érzékelhető a számszerűen bizonyítható tudományos teljesítményen – és nem az oktatási teljesítményen – alapuló előléptetésekkel megszerezhető magasabb pozíciókért. Bencsik és munkatársai kritikusan írnak erről egy 2012-ben megjelent, a hazai felsőoktatást érintő tanulmányukban. Meghatározó tényezőnek tartják azt a támogató légkörű kultúrát, amely kedvez a bizalom, az együttműködés létrejöttének, ahol az egyéni és közösségi célok harmonikus összeegyeztetése, a tanulásra és változásra való készség természetes. Szerintük ezek lennének a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének feltételei. A vizsgálatukban megkérdezett alanyok „legfontosabbnak az önmegvalósítást ítélték, mint elvárás, melynek megfelelően a kollégák szeretnék élvezni munkájukat, jól teljesíteni az egyszerű feladatokat is, és mindeközben önmaguk szeretnének maradni” (Bencsik et al. 2012:37). „Második legfontosabbnak ítélt tényező a bevonás támogatása, (...) hogy segítsenek másoknak fejlődni (tudásmegosztás), konstruktívan oldják meg a konfliktus-helyzeteket, és bátorítsanak másokat a munkájukban” (Bencsik et al. 2012:37). A vizsgálatukban megfogalmazott hipotézis részben igazolódott, miszerint „a felsőoktatásban dolgozó kollégák minden előismeret nélkül is elvárásként fogalmazzák meg sikeres munkájukhoz azon feltételeket, melyek tudásmenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlenül fontosak. (...) Vagyis minden munkatárs érzi, hogy magas szintű oktató-kutató munka csak bizalomra épülő, kellemes légkörben, mások gondolkodására nyitott, közösen dolgozni képes, önálló célokkal rendelkező csapatban és vezetéssel lehetséges” (Bencsik et al. 2012:27). „A kollégák elvárják a tudásteremtés -,szerzés és -,megosztás lehetőségét, a tanulást, fejlődést, tudást középpontba helyező gondolkodást, a bizalomra alapozott viselkedést, kultúrát. (...) Azért csak részben igazolódott be a hipotézis, mert a válaszadók elvárásaiban felfedezhetők kevésbé kíváncsok szervezeti, viselkedési minták, jellemzők is. Ezek nem változtathatók meg rövid idő alatt, vagy felszínes látszatintézkedésekkel, beavatkozásokkal” (Bencsik et al. 2012:38).

Szintén az évtized elején készült kutatás megállapításai szerint „a felsőoktatási intézményekben megindultak a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek”, de a kitűzött célok eléréséhez megfelelő feltételek szükségesek. Több akadályozó tényezőt említ a szerző: „a bizalomhiány, a pénzügyi források hiánya, az intolerancia az újat létrehozó törekvések szükségszerű tévedéseivel

szemben, az idő és az alkalmak hiánya a megszerzett tudás átadására, a tudással már rendelkezők vélt előjoga tudásuk megőrzésére, s végül, talán a legfontosabb, egy nem tudásközpontú, hanem elsősorban más értékeket (...) hangsúlyozó szervezeti kultúra.” Hozzáteszi még „a valódi vezetői elkötelezettség hiányát, a szervezeti egységek nem megfelelő és nem partneralapú együttműködését, és a tudást tároló és megosztó infrastruktúra hiányát vagy nem megfelelő minőségét.” Kiemeli, hogy különösen a felsőoktatási intézményekben nem megvalósító a felülről vezérelt, mechanikus tudásmenedzsment. Az oktatók maguk határozzák meg, hogyan sajátítják el, használják és fejlesztik tudásukat, ezért a „parancs és ellenőrzés” módszere kevésbé hatékony ahhoz, hogy támogassák a sikeres tudásmegosztást és fejlesztést. (Bognárné 2012: 208)

Mindkét vizsgálat eredményeiben nagy hangsúlyt kapott a szervezeti kultúra szerepe, a bizalmi légkör megléte. Egyfajta pozitív érzelmi töltésű közeg, amely kedvez az együttműködésnek. További kutatók is azt tapasztalják azonban, hogy a hazai felsőoktatásban nem ez jellemző. Elvértve találni olyan közösségeket, ahol kedvező feltételek alakultak ki a tudásmegosztáshoz. „Bár hagyományosan a felsőoktatási kultúra és a hazai oktatási kultúra nem kifejezetten támogatja a kollegiális együttműködést, szigetszerűen léteznek olyan tanszéki kultúrák, ahol erősek a diszciplináris oktatáshoz, képzéshez kötődő gyakorlatközösségek. Úgy tűnik, hogy ezek a gyakorlatközösségek elsősorban a mindennapi oktatás ügyeihez kötődő problémamegoldásra, fejlesztésekre fókuszálnak, és a rendszeres tudás- és gyakorlatmegosztás jellemzi őket. (...) Inkább az együttműködésre épülő tanulás kevésbé összetett formái kerülnek előtérbe: a történetmesélés egymás oktatási tapasztalatairól, problémáiról, vagy a gyakorlatok, feladatok, tartalmak megosztása. Ezek a tanulási folyamatok is segítik az oktatók reflektálását, a gyakorlatuk újraértelmezését, ugyanakkor kevésbé erősek az új gyakorlatok, innovációk megteremtésében.” (Kálmán 2018:8)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F., Rashidi, M. M. (2011): The role of effective factors on organizational knowledge sharing. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(1), 1701-1706.

Al Hussein, S., Elbeltagi, I. (2012): Knowledge Sharing and Innovation: An Empirical Study in Iraqi Private Higher Education Institutions.

[https://www.researchgate.net/publication/236659792\\_The\\_impact\\_of\\_leadership\\_style\\_and\\_knowledge\\_sharing\\_on\\_innovation\\_in\\_Iraqi\\_higher\\_education\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/236659792_The_impact_of_leadership_style_and_knowledge_sharing_on_innovation_in_Iraqi_higher_education_institutions)

Ali, O., Gohneim, A., Roubaie, A. (2014): Knowledge Sharing Culture in Higher Education Institutions: Critical Literature Review.

[https://www.researchgate.net/publication/267512109\\_Knowledge\\_Sharing\\_Culture\\_in\\_Higher\\_Education\\_Institutions\\_Critical\\_Literature\\_Review\\_1\\_Knowledge\\_Sharing\\_Culture\\_in\\_Higher\\_Education\\_Institutions\\_Critical\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/267512109_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review_1_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review). Letöltve 2019. október 10.

- Amayah, A. T. (2013): Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. In: *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.
- Andriessen, E. (2006): To share or not to share, that is the question: Conditions for the willingness to share knowledge. Delft University of Technology.
- Azudin, N., Ismail, M. N., Taherali, Z. (2009): Knowledge sharing among workers: A study on their contribution through informal communication in Cyberjaya, Malaysia. In: *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*, 1(2), 139–164.
- Babalhavaei, F., Kermani, Z. (2011): Knowledge sharing behaviour influences: a case of In: *Library and Information Science faculties in Iran. Library & Information Science*, 16(1), 1–14.
- Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc
- Bencsik, A., Stifter, V., Sólyom, A. (2012): A tacit tudás átadásának vizsgálata magyarországi szervezeteknél KHEOPS Tudományos Konferencia 2012. Mór május 16. Előadaskötet pp. 93-103.
- Bencsik Andrea – Marosi Ildikó – Dőry Tibor (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet. Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. *Vezetéstudomány* XLIII. évf. 5. szám/ISSN 0133-0179 pp. 25-40.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. (2005): Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organisational climate. In: *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Bognárné Lovász Katalin (2012) Tudásmenedzsment a könyvtárakban, különös tekintettel a felsőoktatási könyvtárak tudásgazdálkodásban betöltött szerepére. Doktori disszertáció ELTE BTK, Budapest, 345 p.
- Bögel Gy. (2005): Tudás, pénz, hatalom I-II. rész. In: *CEO Vol. VI. No. 1-2*, 8-15, 27-33.
- Brown, M., Brudney, J. (2003): Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge. In: *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 30-43.
- Bulan, S. J., Sensus, D. I. (2012): Knowledge sharing model among academic staffs in universities In: *Journal of Information Systems*, Volume 8, Issue 2.
- Bureš, V. (2003): Cultural barriers in knowledge sharing. In: *E+M Economics and Management*, 6, 57-62.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002): Knowledge-Sharing Dilemmas. In: *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Chan, I., Au, A., Chao, K. (2006): Barriers to knowledge sharing in Hong Kong. In: *Knowledge Management Review*, 9(2), 8–9.
- Chan, I., Chau, P. (2007): Knowledge management gap: Determined initiatives; unsuccessful results. In: Jennex, M. E. (Ed.) *Knowledge management in modern organization* (pp. 354–370). Hershey, P. A: Idea Group.
- Chen, I. Y. L., Chen, N.-S., Kinshuk, (2009a): Examining the factors influencing participants' knowledge sharing behavior in virtual learning communities. *Educational Technology and Society*, 12(1), 134–148.
- Chen, W. L., Sandhu, M. S., Jain, K. K. (2009b): Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. In: *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 125–142.

Collinson, V., Cook, T.F. (2003): Learning to share, sharing to learn. In: *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No. 3, pp. 312-32.

Constant, D., Kiesler, S., Sproull, L. (1994): What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.

Cronin, B. (2000): Knowledge management, organisational culture and Anglo-American higher education. In: *Journal of Information Science*, Vol. 27 No. 3, pp. 129-37.

Cross, R., Nohria, N., Parker, N. (2002): Six myths about informal networks and how to overcome them. In: *Sloan Management Review*, 43(3), 67-75.

Cservényák T., Obermayer-Kovács N., Tomka J. (2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014. KPMGAcademy-Pannon Egyetem.  
<http://docplayer.hu/3059140-Szervezeti-tudasmegosztas-magyarorszagon-2013-2014-kpmgakademia-hu.html> Letöltve: 2016 május 20.

Currall, S. C., Judge, T. A. (1995): Measuring trust between organizational boundary role persons. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.

Davenport, T. H., Prusak, L. (2000): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó.

Dinther, M.v., Dochy, F., Segers, M. (2011): Factors affecting students' self-efficacy in higher education. *Educational Research Review*, 6(2), 95-108.

Dixon, N. (2000): *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Donate, M.J., Canales, J.I. (2012): A new approach to the concept of knowledge strategy. In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-44.

Dyson, L. (2004): Barriers to Sharing and Creating Knowledge in Higher Education. <http://epress.lib.uts.edu.au/research/handle/10453/1897>

Endres, M. L., Endres, S. P., Chowdhury, S. K., Alam, I. (2007): Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. In: *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 92-103.

Ensigh, P., Hebert, L. (2010): How reputation affects knowledge sharing among colleagues. In: *Sloan Management Review*, 51(2), 79-81.

Fehér P. (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. In: *Vezetéstudomány*, 38.

Fullwood, Roger; Rowley, J; Delbridge, R. (2013): Knowledge sharing amongst academics in UK universities. In: *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136.

Garaj Erika: A tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák néhány összefüggése. In: *Humánerőforrás-menedzsment*, 7-8 sz. 56. p

Goh, S. C. (2002): Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. In: *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. In: *Employee Relations*, 25(2), 182-202.

Hooff, B., Huysman, M. (2009): Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. In: *Information and Management*, 46(1), 1-8.

- Howell, K. E., Annansingh, F. (2013): Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? In: *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39.
- Husted, K., Michailowa, S. (2002): Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. In: *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73.
- Jarvenpaa, S. L., Staples, D. S. (2001): Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. In: *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151.
- Jolaei, A., Nor, K. M., Khani, N., Yusoff, R. M. (2014): Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. In: *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413–431.
- Kálmán Orsolya (2018) Az oktatók szakmai fejlődésének és tanulásának megközelítései a felsőoktatásban In: Fehérvári Anikó (szerk.): *Borsszem Jankótól Bolognaig. Neveléstudományi tanulmányok, Metszéspontok*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., Wei, K. K. (2005): Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. In: *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, MIS Quarterly (29), 1.
- Karahoca, A., Kanbul, S., Laal, M. (2011): Knowledge management in higher education. In: *Procedia Computer Science*, 3, 544–549.
- Khalil, O., Shea, T. (2012): Knowledge Sharing Barriers and Effectiveness at a Higher Education Institution. In: *International Journal of Knowledge Management*, 8(2), 43–64, 43–64.
- Kilmann, R. H. (1989): *Managing beyond the quick fix*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kim, S., Ju, B. (2008): An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. In: *Library & Information Science Research*, 30(4), 282–290.
- Kirsch, D. (2006): Knowledge sharing barriers.  
<http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>
- Kukko, M. (2013): Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. In: *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1), 18–29.
- Kulkarni, U., Ravindran, S., Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. In: *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347.
- Lee, J. (2007): The shaping of departmental culture: measuring the relative influence of the institution and discipline. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 41–55.
- Liebowitz, J., Beckman, T. (1998): *Knowledge organizations: What every manager should know*. Boca Raton, FL: CRC Press, Inc.
- Lin, H.-F. (2007a): Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. In: *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Lin, H.-F. (2007b): Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intention. In: *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149.

- Lin, H.-F., Lee, H.-S., Wang, D. W. (2009): Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. In: *Journal of Information Science*, 36(1), 25–44.
- Lucas, L. M., Ogilvie, D.T. (2006): Things are not always what they seem: how reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13(1), 7-24.
- Magyary (2013): Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program keretében.  
[http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5\\_A\\_Tudasmegosztas\\_modszertan.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf). Letöltve: 2015. május 10.
- Mason, D., Pauleen, D. J. (2003): Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. In: *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 38–49.
- McDermott, R., O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. In: *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76–85.
- McNeish, J., Mann, I. (2010): Knowledge sharing and trust in organizations. In: *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1), 18–38.
- Nordin, N., Daud, N., Osman, W. (2012): Knowledge Sharing Behaviour among Academic Staff at a Public Higher Education Institution in Malaysia. *waset.org*, 234–239.
- Norris, D., Lefrere, P., Mason, J. (2006): Making knowledge services work in higher education. In: *EDUCAUSE Review*, 41(5), 84–100.
- Norris, D., Mason, J., Robson, R., Lefrere, P., Collier, G. (2003): A revolution in knowledge sharing. In: *EDUCAUSE Review*, 15–26.
- Nya-Ling Tan, Ch. (2015): Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. In: *Higher Education*, 2005 July.
- Nya-Ling Tan, Ch., Ramayah, T. (2014): The role of motivators in improving knowledge-sharing among academics. In: *Information Research* VOL. 19 NO. 1.
- O'Dell, C., Grayson, C. (1998): If only we knew what we knew: identification and transfer of internal best practices. In: *California Management Review*, 40(3), 154–174.
- Rowley, J. (2000): Is higher education ready for knowledge management? In: *International Journal of Education Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 325-33.
- Riege, A. (2005): Three-dozen knowledgesharing barriers managers must consider. In: *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
- Rivera-Vazquez, J., Ortiz-Fournier, L., Flores, F. (2009): Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. In: *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257–270.
- Sandhu, M., Jain, K., Ahmad, I. (2011): Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. In: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 206-26.
- Sárdi B. (2007): A MOL tudásmenedzsment programja.  
[http://elib.kkf.hu/edip/D\\_13446.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_13446.pdf) Letöltve: 2015. május 10.
- Skyrme, D. (2002): The 3Cs of knowledge sharing: Culture, co-opetition and commitment. [http://www.skyrme.com/updates/u64\\_f1.htm](http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm)
- Smith, H. A., McKeen, J. D. (2003): Instilling a knowledge-sharing culture. *Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 20(1), 1-17.

- Sohail, M., Daud, S. (2009): Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. In: *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), 125–242.
- Suhaimee, S., Bakar, A., Zaki, A., Alias, R. (2006): Knowledge sharing culture in Malaysian Public Institution of higher education: an overview.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/11779720.pdf>
- Sveiby K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Swart, J., Kinnie, N. (2003): Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 60-75.
- Tian, J., Nakamori, Y., Wierzbicki, A. (2009): Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. In: *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76–92.
- Tippins, M. J. (2003): Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers. In: *International Journal of Education Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 339-45.
- Tomka J. (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó, Budapest.
- Van den Brink, P. (2003): Social, organisational, and technological conditions that enable knowledge sharing. The Netherlands, Delft: Delft University of Technology.  
[http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:7fc4952f-2b79-4e6b-92aae38fa146af3c/tpm\\_brink\\_20031111.pdf](http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:7fc4952f-2b79-4e6b-92aae38fa146af3c/tpm_brink_20031111.pdf)
- Wang, S., Noe, R. (2010): Knowledge sharing: A review and directions for future research. In: *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wasko, M. M., Faraj, S. (2005): Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. In: *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.
- Xu, J., Quaddus, M. (2012): Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A partial least square approach. In: *Knowledge-Based Systems*, 27, 18–28.

## SZERZŐK

**KECZER GABRIELLA** egyetemi docens/associate professor  
 Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar/University of Szeged,  
 Faculty of Pedagogy  
 Szeged  
[keczerg@jgyphk.szte.hu](mailto:keczerg@jgyphk.szte.hu)

**JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA** főiskolai tanár/college professor  
 Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg/Budapest Business  
 School, University of Applied Sciences, Zalaegerszeg Faculty of Business  
 Administration  
 Zalaegerszeg  
[jarmai.erszebet@uni-bge.hu](mailto:jarmai.erszebet@uni-bge.hu)

**JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA, KECZER GABRIELLA**

**TUDÁSMENEDZSMENT AZ EGYETEMEKEN 2.  
TUDÁSMEGOSZTÁS A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN:  
EGY EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES 2.  
KNOWLEDGE SHARING IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION:  
AN EMPIRICAL RESEARCH*

**ABSTRACT**

In the second paper on knowledge management in universities, the outcomes of an empirical research are presented. A survey and a series of interviews were conducted in 16 faculties of Hungarian business higher education institutions. Issues such as mentoring young faculty, knowledge transmission and cooperation among colleagues and formal knowledge management and training were addressed. The results suggest that – in line with the findings of other surveys abroad – there is a lot to do concerning the most important element of knowledge management, knowledge sharing. Professional and pedagogical support of young faculty, permanent dialogue and cooperation, supportive institutional context are the factors that the participants of the survey miss the most.

**1. Bevezetés**

A tudásalapú gazdaságban a tudás az egyik legfontosabb erőforrás. Ez különösen igaz a felsőoktatási intézményekre. A tudásvagyon megfelelő menedzselése a szervezeti hatékonyság és versenyképesség alapvető forrása. A tudásmegosztás a tudásmenedzsment legfontosabb eleme. Mindezek alapján feltételezhetjük, hogy az egyetemek élen járnak a tudásmegosztást biztosító jó gyakorlatokban. Mégis – mint azt az előző tanulmányunkban<sup>1</sup> bemutattuk, a nemzetközi szakirodalom és a korábbi kutatások eredményei is azt mutatják, hogy számos egyéni, intézményi és technológiai tényező akadályozza a hatékony tudásmegosztást az egyetemeken. A továbbiakban egy saját, a hazai gazdasági felsőoktatási intézmények körében végzett felmérés eredményeit mutatjuk be.

---

<sup>1</sup> Keczer Gabriella, Jármái Erzsébet: Tudásmegosztás az egyetemeken 1. A tudásátadás akadályai a nemzetközi szakirodalom tükrében.



## **2. A kutatás módszertana**

Kutatásunkat egy 2017-től és 2019 decemberéig tartó EFOP<sup>2</sup> projekt keretében végeztük, amely a BGE Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg Felsőoktatás-módszertan kutatócsoportja nevéhez kötődik. 60 fellig strukturált oktatói interjút készítettünk, kérdőíveinket 210 oktató töltötte ki, akik 16 felsőoktatási intézmény gazdasági/gazdaságtudományi karán<sup>3</sup> dolgoznak. Az interjúalanyok kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy a pályája elején álló oktatótól az egyetemi tanárig minden beosztás, valamint a gazdaságtudományokhoz tartozó minden szakmaterület reprezentálva legyen. A kérdőív kitöltésénél a valósághű válaszok érdekében nem volt kötelező megadni az intézmény nevét.

Az oktatóktól kapott válaszok alapján a tudásmegosztás tág értelmezési keretébe háromféle tevékenységet soroltunk:

- a pályakezdő oktatók szakmai támogatása
- tudásmegosztás és együttműködés a szervezeti egységek munkatársai között
- az intézmények formális tudásmegosztása, továbbképzései.

## **3. Eredmények**

### **3. 1. A pályakezdők szakmai támogatása**

Köztudott, hogy „a felsőoktatásban tanítók döntő többségének semmiféle pedagógiai tudásháttere nincsen.” (Halász 2013:8) Ezért is kiemelkedően fontos az oktatók pedagógiai, módszertani támogatása, különösen a pályájuk elején. Ugyanakkor az interjúalanyaink esetében – akik között szintén fele-fele arányban képviseltetik magukat a pedagógiai végzettséggel rendelkező és nem rendelkező oktatók – nem függ a végzettségtől, hogy igényelnének-e módszertani, szakmai segítséget. Vagyis a tudásmegosztásra akkor is van igény, ha az oktatóknak van pedagógiai végzettségük.

Pályakezdésükkel kapcsolatban az interjúalanyok eltérő tapasztalatokról számoltak be. Ahogy a szakirodalomban olvashattuk, a szervezeti egységek, a tanszékek, vagy intézetek a vezetők hozzáállásától függően szervezik meg vagy nem a friss diplomások szakmai-pedagógiai támogatását. Arra a kérdésre, hogy kaptak-e kezdetben módszertani segítséget, többnyire nemmel válaszoltak az

---

<sup>2</sup> Az Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért EFOP-3.6.1-16-2016-00012. sz. projekt keretében végzett kutatás eredményei közül jelen tanulmány a tudásmegosztás témáját dolgozza fel, és nem tér ki a 1135 hallgatóval kitöltött kérdőívek elemzésére és három egyetemen tartott kutatási workshopok tanulságainak bemutatására.

<sup>3</sup> BGE, SZE, SZTE, PTE, METU, PPKE, SZIE, BCE, BME, KE, DE, NKE, PE, DUE, ÓE, KJE

oktatók. Volt, akit a középiskolai múlt tapasztalatai segítettek egy-egy tanári mintával, előfordult pozitív és negatív élményű munkaközösség is, ahová a friss diplomás bekerült, és volt olyan, aki autodidakta módon boldogult. Arra is volt példa, hogy egy-egy munkatárs önként, vagy kérésre segített. Némely szerencsések pedagógus családtagok tanácsait vették igénybe.

Néhány jellemző válasz arra a kérdésre, hogy kapott-e az oktató szakmai segítséget pályakezdőként vagy új belépőként:

„Volt a gyakorlat, mintatanítás, aztán nem. Pedagógiai segítséget nem kaptam. Elméleti anyagban igen, hospitáltam pl. az ELTE-n. Nagyobb volt a szakmai önállóság. Ezt szerettem, hogy nekem sem kellett központilag szabályozottan tanítani, és az én kidolgozott anyagaimat se használta más, ahogy ez most itt az intézményben van.”

„A phd-s éveim alatt volt mentorom, a konzulensem. A mentorom is agrárközgazdász volt, nem arról volt híres, hogy újszerű pedagógiai módszereket vezetett be.”

„Furcsa volt, hogy amikor én elkezdtem órákat tartani, soha senki nem jött engem megnézni, hogy én erre alkalmas vagyok-e vagy nem. Egyszer csak odaküldtek és nyilván azért valamiféle visszacsatolás a hallgatóktól volt, de formálisan senki nem nézte, hogy én mit csinálok vagy tanácsot adott volna vagy segített volna. Emiatt érzem úgy, hogy talán jó lett volna, ha ennek a tanulható részét, azt tanultam volna. Nekem senki nem magyarázott erről semmit.”

„Érdemben nem, olyan, aki az oktatásmódszertanban segített volna. Persze, azokkal a kollégákkal, akikkel együtt dolgoztam, meg tudtam beszélni a problémáimat, de nem volt olyan, hogy azt mondják, hogy ezt így kéne vagy úgy kéne. Eseti dolgokat megbeszéltünk, de leginkább a saját tapasztalataimból tanultam. Senki nem jött be, hogy megnézzék az órát.”

„Sajnos nem. Amikor először órákat tartottam, az első hetekben bejött két kolléganő és megnézték az órát. Meg voltak elégedve, de mélyebb elemzés nem volt. Azóta nem volt óralátogatás sem. Kollégákkal nem beszélgetünk módszertani dolgokról.”

„...pont azoktól, akikről várta volna az ember a segítséget, a kollégáktól, hogy átadnak komplett anyagokat, ami szerintem elvárható is lehetne bizonyos esetben egy újonnan belépett kollégához, tehát egy kollégát leszámítva nem volt meg ez a segítség.”

„Volt itt egy-két lelkes kolléga régebben, akik bejöttek az óráimra és elmondták az észrevételeiket. Hogy hogyan kéne másként csinálni, vagy hogyan lehetne jobban, mi az, ami jó, mi az, ami rossz, amiben fejlődni kell.”

Szakmai szóhasználatlaltal élve formális mentorálás tehát nem jellemző a pályakezdő oktatók esetében. A szervezeti egységekben kialakult gyakorlattól, légkörtől, a vezető, a munkatársak hozzáállásától függően, ad-hoc módon, informálisan történik a tudásmegosztás a pályakezdők irányába.

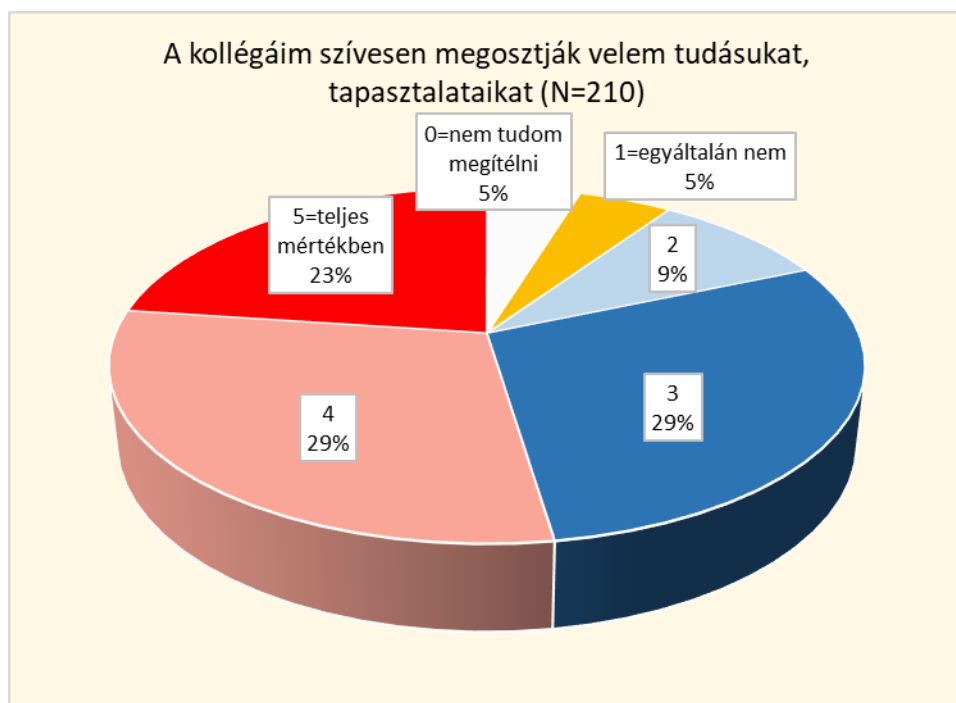
### 3. 2. A munkatársak közötti tudásmegosztás

A kérdőívek elemzése alapján az alábbi megállapításokat tehetjük a munkatársak közötti tudásmegosztásról:

A válaszadói minta valamivel több, mint egyötöde gondolja úgy, hogy munkatársai maradéktalanul megosztják vele tudásukat. Pesszimista megközelítésből nézve a minta fele ennek hiányáról számol be.

1. Ábra: Mennyire jellemző, hogy a kollégák megosztják a tudásukat a válaszadóval?

*Figure 1. How often the colleagues share their knowledge with the respondent?*



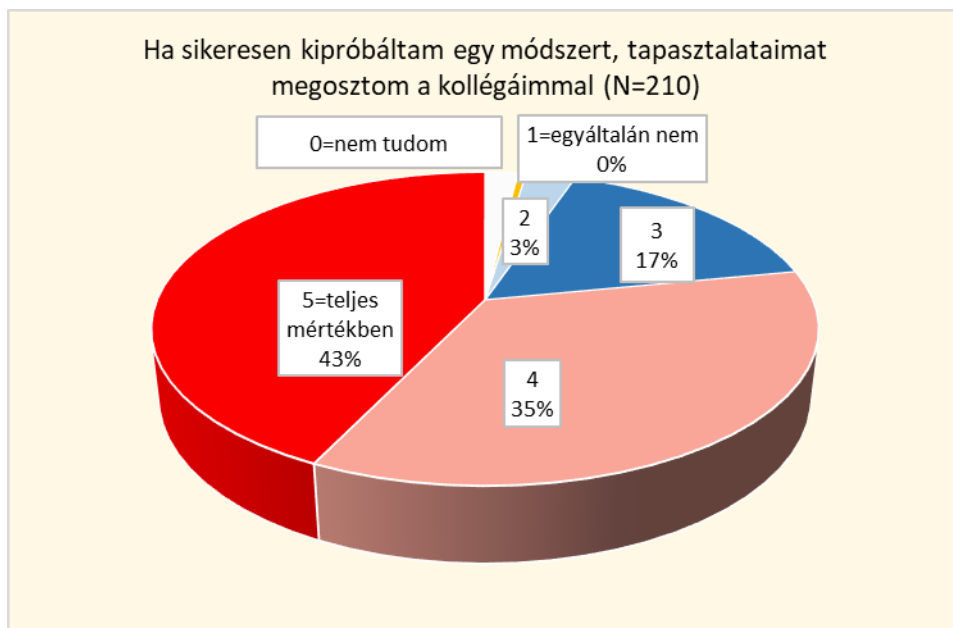
(Saját szerkesztés)

Tehát, az oktatók 52%-a nyilatkozta<sup>4</sup>, hogy kollégái megosztják vele tudásukat. Ugyanakkor kb. háromnegyedük, 78%-uk vallja, hogy átadja tapasztalatait a munkatársainak.

<sup>4</sup> Ötfokozatú Likert skálán 4-es és 5-ös érték

2. ábra: Mennyire jellemző, hogy a válaszadó megosztja a tudását a kollégáival?

*Figure 2: How often the respondent shares their knowledge with the colleagues?*



(Saját szerkesztés)

Íme a jó példák az interjúkból:

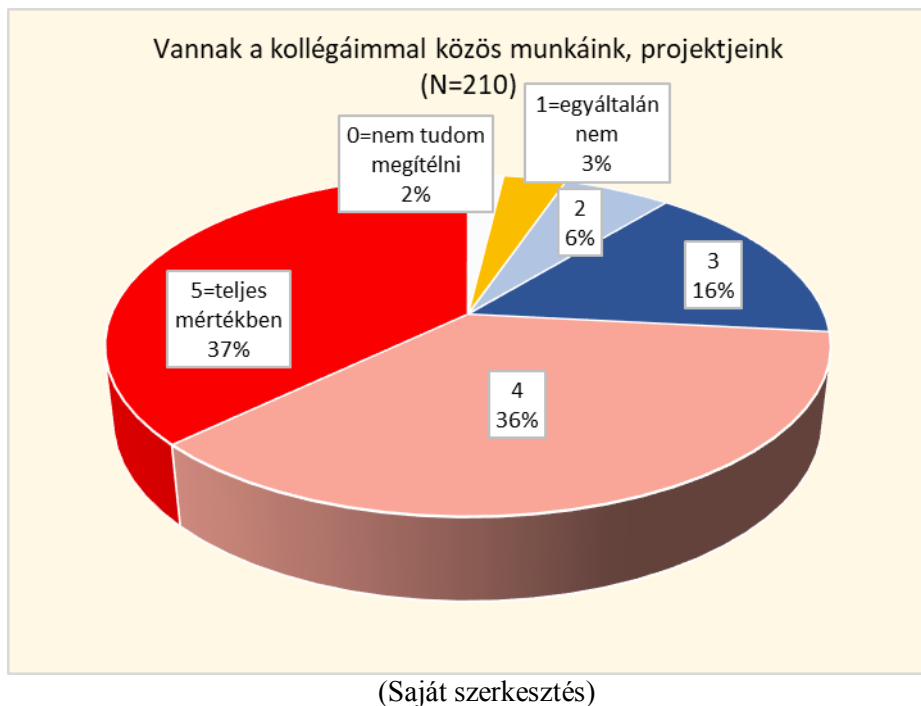
„Módszertani újítás volt a számítógépes oktatás. Most már sikerült kidolgozni a gyakorlatokat és vizsgára feladatbankot létrehozni. Ebben rengeteg munka van. Szerettem közben a fiatal oktatókat segíteni, irányítani.”

„Ha egyik reggel úgy ébredek, hogy jön egy ötlet, akkor egy teljesen más órát is, ugyanazt a témát bátran átvárom, és utána megbeszéljük a kollégákkal. És ők is szerencsére egyre többször jönnek ötletekkel, és akkor emiatt nem tudunk nyugton ülni, mindig valami újdonságot kitalálunk.”

A szakirodalom szerint a tudásmegosztást egyértelműen ösztönzi a közös munka, a közös projektek. Ezért megvizsgáltuk azt is, mennyire jellemző ez a hazai felsőoktatási intézményekben. A kérdőív-kitöltők jelentős többsége, 73%-a azt válaszolta<sup>5</sup>, hogy jellemző a közös munka.

<sup>5</sup> Ötfokozatú Likert skálán 4-es és 5-ös érték

3. ábra: Mennyire jellemző a kollégákkal való együttműködés?  
*Figure 3: How often the members of the faculty cooperate?*



Az interjúkban megvallják az interjúalanyok, hogy néha kényszerűek ezek az együttműködések, mert az intézmények csak így tudnak anyagi többletkez jutni, és a projekt befejeztével lazulnak, vagy megszűnnek a kapcsolatok. Az érdemi tudásmegosztás baráti hálózatokon áramlik jószerivel, a közös munka az informális, baráti kapcsolatok mentén igazán produktív. Talán éppen azért, mert a tudásmegosztás egyik alapfeltétele a bizalom, „a tudásmegosztás kapcsolati hálókban megy végbe, amelyek alapvetően nem a szervezeti egységek, hanem az egyének között találhatóak”. (Bognárné 2012:66) A szakirodalmi megállapításokkal összhangban vannak jelen kutatás eredményei is. A minta többsége örömmel venné, ha szervezeti egységében lenne formális műhelymunka, de örülnének az őszinte szakmai beszélgetéseknek, az egymás közötti tudásmegosztásnak, a jó értelemben vett együttműködésnek.

Néhány többször visszatérő gondolat az interjúalanyoktól:

„A tanszék úgy működik, hogy a különböző tárgyak oktatói összedolgoznak. Meg egy irodában vagyunk, együtt eszünk, együtt lélegzünk, segítünk módszertani műhelyeket szervezni az egész intézményben oktatóknak, de a saját intézetnek is. Olykor elmegyünk három

napra, és akkor ott van szakmai rész, meg nem szakmai is, ami közösségformáló társasjátékos, kirándulós, és akkor oda más intézményből is hívunk kollégákat, tehát olyanokat, akikkel közben kialakult a kapcsolat.”

„Néha jó lenne kollégákkal beszélgetni. Olyankor, ha ez összejön, mindig kitalálunk valami újat, érdekeset, amire a diákok fogékonyak. Sajnos ez ritkán történik meg, nincs rá idő, és a kollégák közül sem mindenki kapható az együtt gondolkodásra.”

„Nehezen viselem, hogy nincs szakmai együttműködés. Nálunk nincs. Az utóbbi években, amióta az MTMT-ben gyűjtjük a publikációkat, elharapódzott valamiféle tisztességtelen versenyfutás. Plagizálnak a kollégák, ügyeskednek a publikációk „gyártásában” és ezt a vezető is hagyja.”

„Az előmenetelhez nem kapok ösztönzést, senki nem mondja, nem biztat, hogy habilitáljak. A felsőbb vezetőket nem ismerem, nem foglalkozom velük, nem tudom, milyen kultúrát közvetítenek.”

Az interjúalanyok kevesebb jó példát és több negatív példát említettek a tudásmegosztás eseteire. Motiválónak élik meg azokat az egymás közötti kezdeményezéseket, ahol össze van szakmai támogatás van a tudásmegosztás szándéka mögött. Azt is elmondják ugyanakkor, hogy morálisan elítélendőnek és elkeserítőnek tartják azt a folyamatot, amikor a tudásmegosztás ügyeskedő célokat szolgál, jelesen oktatók arra „klikkesednek”, hogy mások kizárásával történjenek előre a magasabb jutásért, gyorsabb előmenetelért. Hiányolják azt a fajta tudásmegosztást, ami a vezetői törődést példázza, a beosztottak javát és előre jutását szolgálja.

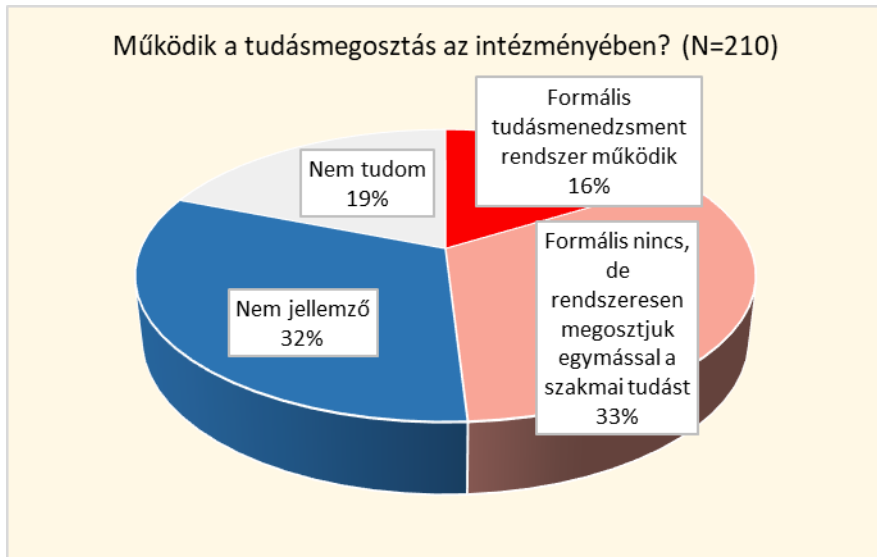
### **3.3. Formális intézményi tudásmegosztás**

A kérdőívet kitöltő oktatók 19%-a nem tudja, és 32%-a nem gondolja jellemzőnek, hogy lenne tudásmegosztás az intézményében. Az előbbi adat elgondolkodtató: a gazdasági felsőoktatásban dolgozók jó eséllyel tisztában vannak azzal, mit jelent a tudásmegosztás, ugyanakkor minden ötödik válaszadó nem tudja megmondani, van-e ilyen az intézményben. A formális tudásmenedzsmentet és a nem formális tudásmegosztást összesen 49%-uk tartja jellemzőnek. (4. ábra) Ez azt jelenti, hogy a válaszadók fele olyan intézményben dolgozik, ahol – szerinte – nem működik a tudásmegosztás.

Ugyanakkor, ha a tudásmegosztásra implicit módon kérdezzük rá, kedvezőbb képet kapunk. (5. ábra) Ennek oka az lehet, hogy a tudásmegosztást valamilyen szabályozott, intézményesült folyamatnak tekintik, az alulról jövő, egyéni kezdeményezésű tudásátadást nem tekintik az intézményi tudásmegosztás részének.

4. ábra: Működik-e a tudásmegosztás az intézményben?

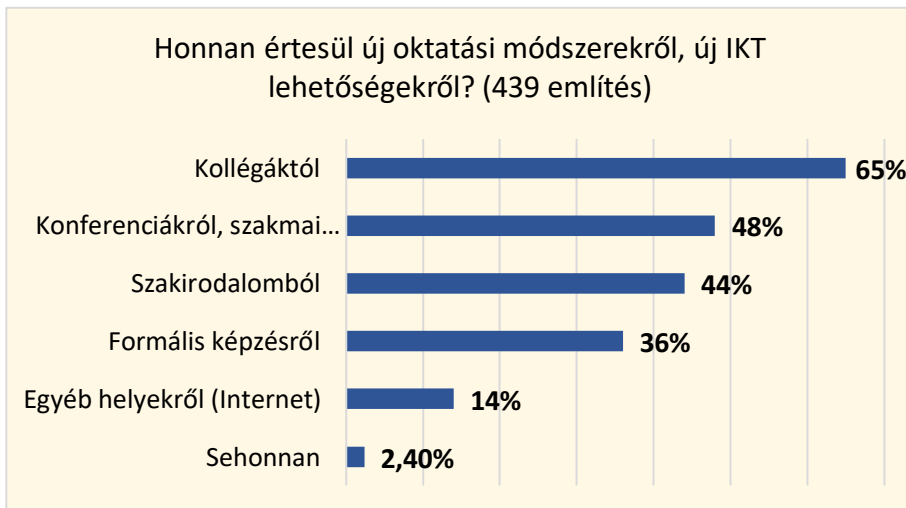
*Figure 4: Knowledge sharing in the institution*



(Saját szerkesztés)

5. ábra: Mi az új lehetőségekre, módszerekre vonatkozó információk forrása?

*Figure 5: What are the sources of information on new methods and opportunities*



(Saját szerkesztés)

Mint látható, a válaszadók 65%-a a kollégáktól is értesül új módszerekről, lehetőségekről, ami a tudásmegosztásra utal.

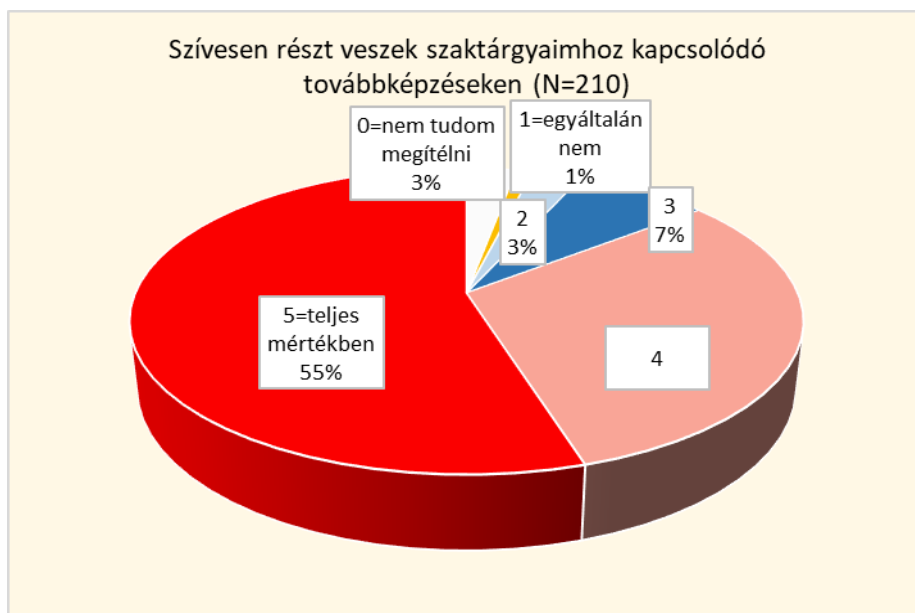
Az interjúk során sokan elmondták, hogy a tudásmegosztás, együtt gondolkodás terén többnyire egyéni szervezésű kezdeményezésekhez folyamodnak, intézményi támogatás híján. Ez vonatkozik a tananyagfejlesztésekre és az egyéb célból megvalósuló együttműködésre.

„Minden egyes félév végén összegyűlünk az oktató kollégákkal, és megbeszéljük a tapasztalatokat, hogy mi az, ami nehezebb volt, és mi az, amit mi is élveztünk, és mi az, amit vegyünk ki, és mi az, amin módosítsunk. Ha az intézményi vezetésre gondolok, tehát a rektor úrra, szerintem nem is tudja, hogy nálunk vannak ilyen fejlesztések. Tanszékvezető úgymond üdvözli, hogy összeülünk és fejlesztjük folyamatosan a tananyagot, de erre mi ösztönözve nem vagyunk, ez mind saját belső motiváció.”

Fontos a tudásmegosztás szempontjából is, hogy a válaszadóink a pályán eltöltött évektől függetlenül rendszeresen igényelnének szervezett képzést, továbbképzést. Az kérdőívet kitöltők 86%-a, azaz kiugróan magas aránya kedveli a tudásmegosztásnak ezt a módját.

6. ábra: Jellemző-e a válaszadóra a továbbképzéseken való részvételi hajlandóság?

*Figure 6: Willingness of the respondent for participating in professional development*

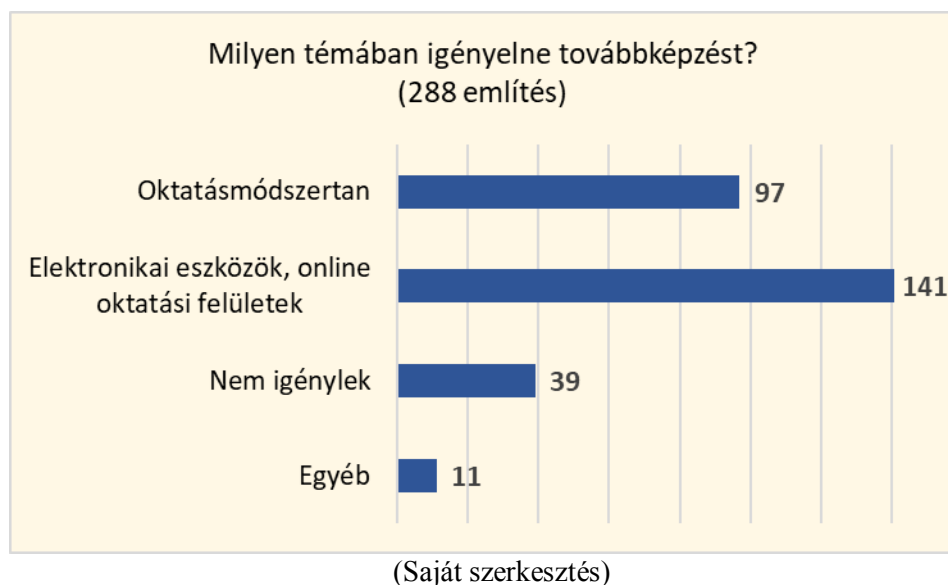


(Saját szerkesztés)



Az IKT használat területén jelentkező képzési igény összhangban van Bognárné (2012:58) megállapításaival: Az oktatók érzékelik, hogy mára a napi munkavégzés komoly digitális felkészültséget igényel. Ebben segítségre szorulnak. Fehér (2005:5) szerint „a legnagyobb problémát a technológiák alkalmazásának hiányos ismerete okozza, ezért kiemelten fontos a munkatársak betanítása és továbbképzése, de legfőképpen az informatikai megoldások előnyeinek és lehetőségeinek megismertetése”.

7. ábra: Milyen továbbképzésre lenne a válaszadónak igénye?  
*Figure 7. Respondent's need for professional development*



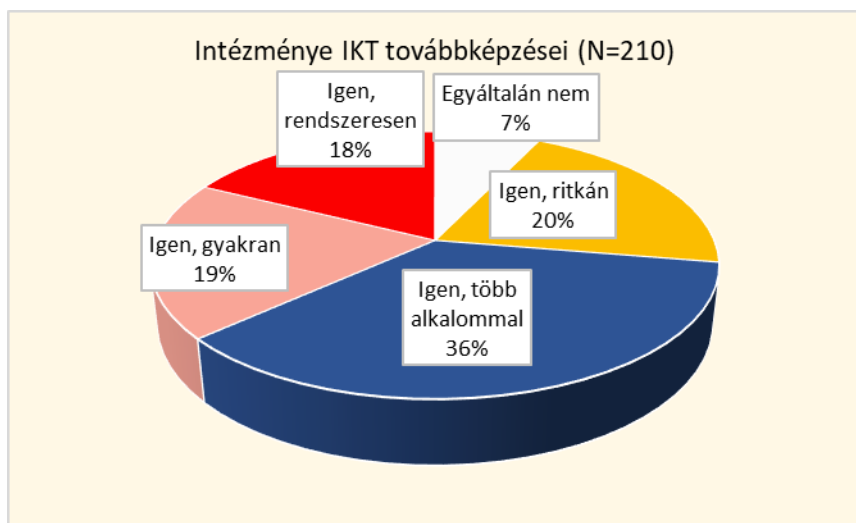
A tudásmenedzsment rendszerek következetlen, illetve ad hoc működéséből eredeztethető, hogy a digitalizáció térhódításával még mindig találkozunk a szemléletváltás hiányával. Mégis előfordul – és ez kiderül az oktatók elszólásaiból – a mintakövetés, ami tulajdonképpen a tudásmegosztás latens példája.

„Konzervatív vagyok az IKT eszközök alkalmazásával kapcsolatban. Nem kutatom az ilyen eszközöket, de ha valahol látok egy előadást, benne valami ilyesmivel és látom, hogy feldobja, akkor én is elkezdem használni.”

Mind az interjúalanyok, mind a kérdőíves válaszadók digitális fejlődésének – de hivatkozhatnánk a társadalmi igényekre is – kifejezett elvárásaival szemben viszonylag csekélynek tűnnek a minta intézményei által rendszeresen vagy gyakran felkínált IKT továbbképzési lehetőségei.

8. ábra: Milyen gyakran szervez az intézmény IKT továbbképzést?

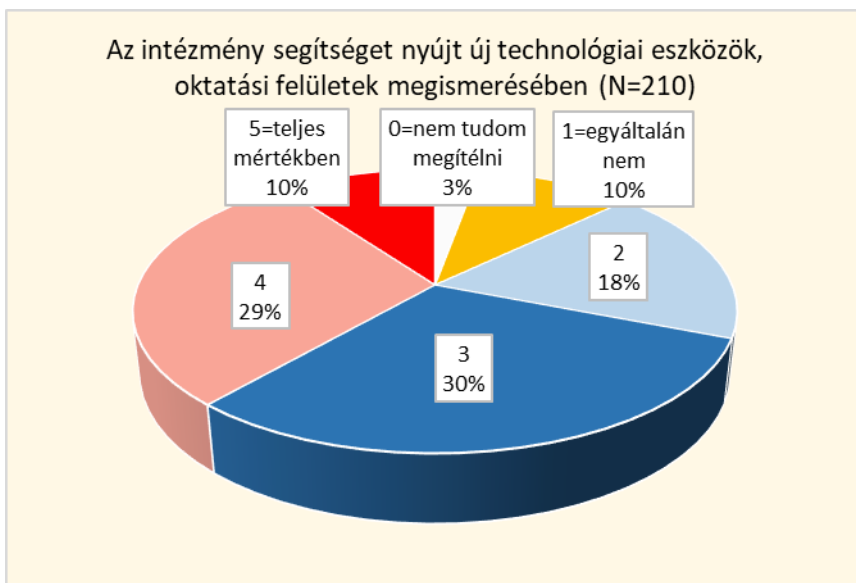
*Figure 8: How often the institution organizes ICT training?*



(Saját szerkesztés)

9. ábra: Mennyire jellemző, hogy az intézmény segítséget nyújt az új technológiák megismerésében?

*Figure 9: Institutional support in new technologies*



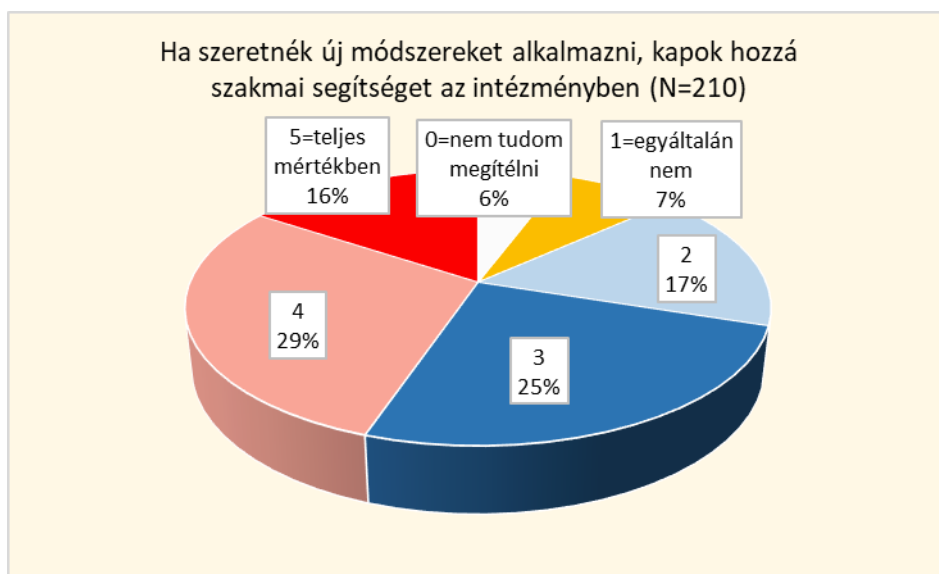
(Saját szerkesztés)

A kérdőíves eredmények azt mutatják, hogy az új technológiai eszközök, oktatási felületek megismerésben a minta oktatóinak csak 36%-a kap teljes mértékű, vagy inkább ehhez közelítő segítséget.<sup>6</sup> (8. ábra)

Az új módszerek kipróbálásával kapcsolatosan is felmerülnek hasonló problémák. Egyértelműen látható, és ez kitűnik az interjúalanyok személyes meglátásaiból is, hogy sokkal több segítségre lenne szükségük az effajta tudásmegosztás terén. (10. ábra)

10. ábra: Mennyire jellemző, hogy az intézmény segítséget nyújt az új módszerek alkalmazásában?

*Figure 10: Institutional support in new methodologies*



(Saját szerkesztés)

Néhány szemléletes idézet:

„Túlzott adminisztrációs feladatok, nehézségek az oktatói munkában, segítség hiánya az adminisztrációban, támogatás hiánya a jó, innovatív ötletek megvalósításához, inkább ehelyett akadályok, túlzott bürokrácia. Elveszi az emberek kezdeményező kedvét. Jobb technikai feltételek, korszerű számítástechnikai eszközök hiánya.”

„A támogatás hiánya az igen... tehát amikor vannak törekvések, meg vannak elképzelések, tudom, hogy nem az az alap, hogy mindenkinek minden megvalósuljon, de amikor ésszerű érvek vannak mellette és nem kapunk támogatást. Akkor, az nekem nagyon a kedvemet tudja szegni, nem mondom,

<sup>6</sup> Ötfokozatú Likert skálán 4-es és 5-ös érték

hogyan feladom, csak kicsit átgondolom azt, hogy biztos megéri? Biztos szükség van erre? Volt olyan, hogy úgy döntöttem, jól van akkor fejtegetek és akkor majd egyszer. Nem mondom, hogy kidobtam a kukába, hanem pihentettem az elképzeléseket.”

A szakirodalom szerint (vö.: Bencsik et al. 2012) a kommunikáció színvonala egyéni és szervezeti szinten is befolyásolja a tudásmegosztást. A megkérdezett oktatók szerint az egyetemeken erősen hierarchizált szervezeti rendszerek, nehezen átláthatók, az információ megreked az egyes szinteken. A felsővezetők sokszor nem is tudják, mi történik a tanszékeken, és miben várnak segítséget az oktatók. Mindez megnehezíti a tudásmegosztást. A jelenleginél hatékonyabb vezetői intézkedést igényelnének az információáramlás érdekében, a munkatársi együttműködés javítása érdekében, aminek következményétől várják a kollegialitás erősödését, ahogy ők nevezik a tudásmegosztás egyik feltételét.

„Ha megszoktuk egy kommunikációs csatornát 10 éve 15 éve, 20 éve, akkor borzasztóan nehéz ezen változtatni, főleg, hogyha nem kapunk ebben segítséget. Tehát nem kapunk módszertani képzéseket, nem kapunk arra időt, energiát, pénzt, hogy e tekintetben fejlődjünk. A pénzt itt nem közvetlenül értem, hanem közvetetten.”

„A hierarchia megvan, szerintem struktúra is megvan, munkakörök is megvannak, de pontosan ebből adódóan, hogy én, mint oktató, az információt nem onnan kapom elsődlegesen, ahonnan kellene, nem tudom egyértelműen azt mondani, hogy jól vagy rosszul működik. Hallgatói oldalról viszont rengeteg olyan visszajelzésem van, hogy nem, azaz, hogy rosszul működik. Mert nem kapnak alapvető kérdésekre választ, ahhoz, hogy tovább jussanak a kérdésfeltevések után.”

„Azt látom, hogy jól hierarchizált a szervezet, ahol minden pozícióban megvan a megfelelő munkakörre az ember, ugyanakkor azt mondom, hogy nincs jól működtetve. Dehogyan ezt csak azért érzem, mert én minden információt, ami kell, kivétel nélkül máshonnan szedek össze és nem a saját tanszékemről. Hozzáam is eljutnak az információk, nem biztos, hogy mindig naprakészen, lehet, hogy hetekkel később, de azért innen-onnan összeszedem.”

„Ahhoz, hogy a szervezeten belüli kollegialitás erősödjön, ahhoz kellenek csapatépítő tréningek. Én azt gondolom, hogy van egyfajta kommunikáció a kollégák és köztem, az hogy ez elégséges vagy nem, azt mindenkinek saját magának kell eldönteni. Vannak kollégák, akikkel heti szinten szoktunk beszélgetni, de... Tehát, hogy fogalmazzak, van olyan tanszék, ahova lemegyek, másfél órában beszélgetünk és jobban érzem magam, mint a saját tanszékemen.”

„Hát, szervezeti szinten nálunk azért borzasztó nagy szabadság van, tehát nem korlátozzák az embert igazából. És nem is mondják meg, hogy mit csináljon. És nem is nagyon van kapcsolata a többi kollégával. Én most már egy éve itt vagyok az intézetben, azóta nem volt intézeti ülés, tehát ez a része nekem így furcsa, hogy ennyire nincs, kari szinten is furcsa, hogy nagyon kevés alkalom van arra, hogy a többiekkel össze tudjunk jönni, és meg tudjunk beszélni dolgokat, mert

hát mindenkinek máskor van órája, máskor van bent, tehát ez a része nagyon megnehezíti...”

A fenti interjú idézetek, amelyek a gazdasági felsőoktatás több tudásmenedzsment rendszerének működésébe engednek betekintést, jól példázzák, hogy a munkatársi kapcsolatok, a szervezés, a vezetés hatékonysága, a munkahelyi légkör, a kommunikáció miként hatnak, miként fékezik, vagy ösztönzik az intézményen belüli tudásmegosztást. A kutatási eredmények felfedik azokat a gyenge pontokat, ahol beavatkozás lenne szükséges.

#### **4. Összegzés**

Ma is érvényes Hrubos Ildikó több mint egy évtizeddel ezelőtt a felsőoktatásról írt helyzetelemzése, amelyből kiragadtunk néhány, a kutatásunk szempontjából releváns megállapítást. A 21. század második felének változásai „eddig nem ismert kihívásokat jelentettek a felsőoktatás, mint most már egyre nagyobb jelentőségű, önálló társadalmi alrendszer számára. A tudós társadalom közérzetének drámai romlásához vezetett, hogy ebben a folyamatban megváltozott magának az akadémiai professzióknak a pozíciója. A magas kvalifikációt igénylő munkakörök között a legambivalensebbé vált. (...) Nagyon komplex foglalkozás, amelynek különböző elemei (oktatás, kutatás, szolgáltatás) megtermékenyíthetik egymást, ugyanakkor sokszor egymás ellenében, és a minőség ellenében is hathatnak. (...) Az egyetemek világát ugyan látványos rítusok övezik, de az intézmény hektikus aktivitásra kényszeríti munkatársait. (...) Makroszinten megállapítható, hogy elmúlt az a „kegyelmi állapot”, amely az 1960-as, 70-es éveket jellemezte. Akkor a felsőoktatás volt a legkiemeltebben támogatott szektor, amelyet a gazdasági növekedés motorjának, a jövő társadalma előképének tekintettek. (...) A felsőoktatás elszegényedett, a hatékonysági szempontok arra kényszerítik, hogy magas hallgató/tanár arányt mutasson fel. Az egyetem veszített kollegiális, céh jellegéből, az állami kontroll és a menedzseri típusú vezetők uralják az intézményeket.” (Hrubos 2006:667-668)

Az oktatók szemszögéből negatívnak tekinthető irányok érezhetően rányomják a bélyeget a munkatársi légkörre, a kapcsolatok bizalomvesztettnek ítélt állapotára, a változások örvényében sodródó munka-kultúrák képződményeire. Az oktatók nehezen találhatnak kapaszkodót az önkiteljesedést és együttműködést pozitív mérleggel záró sikeres munka előmozdításához. Ez adhat némi magyarázatot kutatási mintánk rezignált kicsengésű megállapításaira. A mindenki által vágyott tudásmegosztás a vizsgált karokon nem jellemző sem formális, sem informális keretek között olyan mértékben, amennyire elvárható és kézenfekvő lenne a felsőoktatásban. Egyelőre kevesebb a jó gyakorlat, a jó példa, mint ami kívánatos lenne az intézmények hatékonysága és sikere érdekében.

A hazai felsőoktatási intézményekre is érvényes, hogy a tudásmenedzsment olyan szervezeti kultúrában működik eredményesen, ahol a „tudás megosztása, a

folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.” (Garaj E. idézi Bognárné 2012:58)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik Andrea – Marosi Ildikó – Dőry Tibor (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet. Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. Vezetéstudomány XLIII. évf. 5. szám/ISSN 0133-0179 pp. 25-40.
- Bognárné Lovász Katalin (2012): Tudásmenedzsment a könyvtárakban, különös tekintettel a felsőoktatási könyvtárak tudásgazdálkodásban betöltött szerepére. Doktori disszertáció ELTE BTK, Budapest, 345 p.
- Kálmán Orsolya (2018): Az oktatók szakmai fejlődésének és tanulásának megközelítései a felsőoktatásban In: Fehérvári Anikó (szerk.): Borsszem Jankótól Bolognaig. Neveléstudományi tanulmányok, Metszéspontok. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- A felsőoktatás-pedagógiai trendjei. Interjú halász Gábor professzorral. 2013. Készítette Kálmán Orsolya, Felsőoktatási Műhely  
[https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2013\\_2/femu2013\\_2\\_7-14.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2013_2/femu2013_2_7-14.pdf) (Letöltés: 2019. 10. 22.)
- Fehér Péter (2005): A technológiák szerepe a tudásmenedzsment folyamatok támogatásában. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 36 (4). pp. 11-22. ISSN 0133-0179 (Letöltés: 2019. 10. 20) [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1183/1/vt\\_2005n4p11.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1183/1/vt_2005n4p11.pdf)
- Garaj Erika: A tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák néhány összefüggése. In: Humánerőforrás-menedzsment, 7-8 sz. 56. p
- Hrubos Ildikó A 21. század egyeteme. In: Educatio 2006/4. pp. 665-683. (Letöltés: 2019. 09. 21.) <http://epa.oszk.hu/01500/01551/00038/pdf/727.pdf>

## SZERZŐK

**JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA** főiskolai tanár/college professor  
Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg/Budapest Business School, University of Applied Sciences, Zalaegerszeg Faculty of Business Administration  
Zalaegerszeg  
[jarmai.erzsebet@uni-bge.hu](mailto:jarmai.erzsebet@uni-bge.hu)

**KECZER GABRIELLA** egyetemi docens/associate professor  
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar/University of Szeged, Faculty of Pedagogy  
Szeged  
[keczer@jgyphk.szte.hu](mailto:keczer@jgyphk.szte.hu)

**NAGY ADRIÁN, TÓTH SZABOLCS**

## **A HELYI KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS FINANSZÍROZÁSI MODELLJEI**

*FINANCING MODELLS OF THE LOCAL PUBLIC TRANSPORT*

### **ABSTRACT**

As a result of urbanization tendencies, in 2025 about 70-75% of the world's population will live in cities based on the forecasts. This means, that cities will become more and more crowded, which will enhance the importance of local public transportation.

Today in Hungary local governments are responsible for the operation of the local public transportation. Regarding the management of the operation and financing there are many well-known methods. The role of clients, service providers and the possible involvement and adaptation of different operators can result in various solutions. In Hungary, for the financing of the public transportation significant operating aid is needed.

With solutions to the demonstrated problems and with the exploitation of the possibilities within the integrated transportation systems, Hungarian public transportation can continue to play an important role in the transportation of cities and therefore in the initiation of viable big cities.

### **1. Bevezetés**

Az előrejelzések alapján az urbanizációs folyamatoknak köszönhetően 2025-ben a Föld népességének mintegy 70-75 százaléka fog városokban élni. (Denke Zs, 2016) Ennek következménye, hogy városaink egyre zsúfoltabbak lesznek, mindennapi életünkben egyre nagyobb nehézséget fog okozni munkahelyünk, iskolánk, otthonunk közlekedési eszközzel történő megközelítése. A helyi közösségi közlekedés szerepe a városiasodással, a városban élő lakosság arányának növekedésével egyre jobban felértékelődik.

Ma Magyarországon a közösségi közlekedés működtetésével kapcsolatos feladatokért az önkormányzatok felelősek. Ezen közszolgáltatási feladat működtetésére és finanszírozására különböző megoldások, eltérő metódusok léteznek. A megrendelői, szolgáltatói szerepek, különböző operátorok bevonásának lehetősége és alkalmazása is eltérő megoldásokat mutat.

Az utasokért folytatott verseny egyre élesebb az egyéni és a közösségi közlekedési módok között. A versenyképesség megtartása, az elszállított utasok számának növelése elengedhetlenné teszik ezen ágazat további fejlesztését. Mindeközben az utasok által megfizetett menetdíjbevétele stagnáló – helyenként csökkenő – mértéke a szolgáltatási színvonal megtartása, fejlesztése mellett nem képes önmagában fedezni a szolgáltatás működésének

finanszírozását. A vonatkozó, jelenleg érvényben lévő jogszabályok, törvények által alkalmazott támogatási rendszer több éve nem került felülvizsgálatra, mely szintén nem képes a szolgáltatók felmerülő költségeit maradéktalanul fedezni. A fenti folyamatok miatt, valamint a közösségi közlekedés jelenlegi finanszírozási helyzete előrevetíti azt, hogy ezen közszolgáltatás Magyarországon jelentős változás előtt áll.

## **2. A közösségi közlekedés működési és finanszírozási jellemzői**

A közösségi közlekedési szolgáltatás megrendelője lehet az állam, az önkormányzatok, illetve akár a munkáltatók is, de a „haszonélvezői” maguk az utasok, akik a napi utazási céljaik eléréshez használják ezen közlekedési eszközöket. Egy jól működő városi közösségi közlekedés a lakosságnak tisztább, élhetőbb lakhelyet, a vállalkozásoknak biztosabb beszállítói, munkavállalói piacot, míg a politikának egyfajta demonstrációs eszközt biztosít. (Fónagy J. 2016)

Ahogy az hazánkban is megfigyelhető, úgy az Európai Unió tagállamaiban is többféle működési és finanszírozási rendszer alakult ki az elmúlt évtizedekben a helyi közösségi közlekedés terén. A különböző modellek bemutatása előtt már előzetesen megállapítható az, hogy minden modellnek meg van a saját előnye és természetesen hátránya is. Ez alapján nem jelenthető ki egyik modelltől sem az, hogy az minden szempontnak megfelelő volna, hiszen az alkalmazott modell kiválasztását többek között a területi adottságok, a földrajzi elhelyezkedés, a politikai, gazdasági környezet és a jogi szabályozás is jelentős mértékben befolyásolják.

### **2.1. A közlekedési szövetségek működési modelljei az Európai Unióban**

A nagyvárosokban a közösségi közlekedés vonzerejének növelése, a minél magasabb színvonalú szolgáltatás megszervezése kapcsán egyre nagyobb igényként mutatkozott a közösségi szövetségek létrehozására. Ezen szövetségek feladata általánosságban a település menetrendjének, tarifa- és jegyrendszerének a meghatározása, az utas tájékoztatás rendszerének kialakítása és összehangolása, valamint az olyan kiegészítő szolgáltatások nyújtása, amely versenyképesebbé teszi a közösségi közlekedést. (Csák Sz. 2010)

A közlekedési szövetségek intézményi modellje az elmúlt években átalakult, átrendeződött, feladatkörük, hatáskörük országonként, városonként eltér egymástól. A közlekedési szövetségek jellemzően koordinatív, döntés előkészítő szerepe megváltozott, és átvették a közösségi közlekedés szervezését, összehangolását a megrendelő állami vagy önkormányzati szervezetektől és az ellátásért felelős szervekké váltak (IFUA et al., 2012).



Az európai közlekedési szövetségek szervezeti és működési rendszereit vizsgálva két modellt lehet alapvetően megkülönböztetni:

- a német „Verkehrsverbund”
- és az angolszász „Metropolitan Transport Authority” modelleket.

Alapvető különbség a két modell között az, hogy a megrendelői szerepeket egy vagy több szervezet látja-e el az adott régióban. Az angolszász modellben egy egységes szervezet van, amelynek illetékessége egy egész régióra kiterjed, míg a német modellben az ellátásért felelősök – a város, a tartomány, elővárosok – egymástól függetlenül, külön-külön látják el a megrendelői feladatokat (IFUA et al., 2012).

### **2.1.1. A német „Verkehrsverbund” modell**

A német modellben a közlekedési szövetségeket az ellátásért felelősök és a helyi szolgáltatók együttesen hozták létre annak érdekében, hogy a szolgáltatók tevékenységének összehangolásával és az ahhoz kapcsolódó marketinggel lehetőleg vonzóbbá tegyék a közösségi közlekedést az adott területen. „A szövetségben belül a menedzsment szervezet jellemzően koordinatív, döntéselőkészítő szerepet tölt be, és nem rendelkezik megrendelői funkciókkal. A megrendelő szervezetek tehát az ellátásért felelős városok, elővárosok, tartományok maradnak, melyek saját közigazgatási határaikon belül felelősök a közlekedés biztosításáért. Így a szerződéskötés sem egységesen, hanem külön a városi és elővárosi forgalomra vonatkozóan történik” (IFUA et al., 2012 p.97).

Európában több helyen találhatunk működő példát a német modellre, többek között a Balti-tengeri (Rostock és környéke), a Rajna-Neckar vidéki, a zürichi, valamint a genfi régió is alkalmazza ezt az intézményi formát (Internet 1, Internet 2), de az osztrák modell is ebbe a körbe tartozik. (Internet 3)

### **2.1.2. A „Metropolitan Transport Authority” modell**

A német modellel szemben az angolszász modell jellegzetessége az, hogy itt egy közigazgatási egységet képez a város és a tartomány, a megye, illetve a régió, ahol egy megrendelő szervezet a felelős a városi és a regionális közösségi közlekedés együttes megszervezéséért. Ez a modell abban különbözik a klasszikus közlekedési szövetségektől, hogy itt nem egy város, elővárosok és azokhoz kapcsolódó tartományok által létrehozott és azok együttműködésén alapuló közlekedési szövetség került megalapításra, hanem egy regionális hatáskörrel bíró és egységes szervezet felelős a közlekedési szolgáltatások megrendeléséért és annak megszervezéséért. Ebben a modellben a közlekedés szervezők feladatai jellemzően a döntés előkészítési és koordinációs tevékenységen túl kibővíülnek a szolgáltatás megrendelésével is, valamint ezen felül gyakran egyéb közútkezelési, forgalomirányítási tevékenységekért is felelhetnek. (Internet 4).

## **2.2. Az alkalmazott szolgáltatói modellek Magyarországon**

A magyar helyi közösségi közlekedést elemezve megállapítható, hogy a szolgáltató kiválasztásának, valamint a közszolgáltatási szerződés odaítélésének módját az 1370/2007/EK rendelet 5. cikke szabályozza, amely egyben meghatározza a szolgáltatói modellek fajtáját is. Hazánkban - a nemzetközi gyakorlatban is alkalmazott - belső operátori és a versenyző modell terjedt el. (Csák Sz., 2010)

A belső operátori modell esetében a közszolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó szerződés közvetlen odaítéléssel, míg a versenyző modellben tender kiíráson való elnyeréssel történik. A belső operátori modellnek alapvető feltétele az, hogy a szolgáltatónak olyan elkülönült jogi szervezetnek kell lennie, amely felett az ellátásért felelős önkormányzat ugyanolyan ellenőrzési tevékenységet tud gyakorolni, mint a saját főosztályai felett (1370/2007/EK rendelet).

A szolgáltatók közszolgáltatási tevékenységének finanszírozásának elemzésekor szükséges megvizsgálni azt, hogy az előző fejezetben megismert működési struktúrák, szolgáltatói modellek a hazai városokban, milyen módon jelennek meg. (Denke Zs, 2009)

### **2.2.1. Közlekedésszervező létrehozása a fővárosban**

Magyarországon első közlekedési szövetségeként több évtizedes előkészítő munka után a 2005. szeptember 01.-én megalakított Budapesti Közlekedési Szövetség (BKSZ) kezdte meg működését, mely a MÁV, a BKV és a Volánbusz szolgáltatók együttműködését és tevékenységét hangolta össze. Első és legmeghatározóbb lépésként a budapesti egyesített bérletet vezették be, mely a tarifaközösség első kézzel fogható eredménye volt. A BKSZ szerepét és feladatait 2011. évben már egy újonnan alapított közlekedésszervező vette át. A helyi és elővárosi közlekedés összehangolása céljából létrehozott közlekedésszervező a Budapesti Közlekedési Központ Zrt (BKK) lett.

Közlekedésszervező létrehozását az akkori jogszabályi keretek már támogatták, mely alapján az önkormányzatok a személyszállítási közszolgáltatásokhoz kapcsolódó feladataikat - az állam vagy az önkormányzat kizárólagos tulajdonában, vagy kizárólag az állam és az önkormányzat közös tulajdonában lévő – közlekedésszervezőnek átadhatták.

A 2011. január 01.-től működő – a Transport for London példájára létrehozott - BKK esetében az illetékes hatóság maradt a Fővárosi Önkormányzat. A BKK - feladat-ellátási szerződés alapján – az illetékes hatóság feladatait ellátó közlekedésszervezőként került meghatározásra, mintegy a közszolgáltatást megrendelő és annak teljesülését kontrolláló szervezetként. A BKK a Főváros Önkormányzatának alárendelve működik és annak 100 százalékos tulajdonában áll. (Dékány Zs. 2017)

A BKK Zrt szerteágazó feladataiból a legfontosabbakat kiemelve:

- előkészíti és végrehajtja a főváros közlekedési stratégiáját,
- integráltan felügyeli és irányítja a fővárosi közlekedési alágazatokat, különös tekintettel a közösségi és közúti közlekedésre,
- megrendeli és finanszírozza a közlekedési közszolgáltatásokat a közös közlekedési kasszába befolyó felhasználói és állami forrásokból,
- fejleszti a főváros közlekedését,
- a gyalogos és kerékpáros közlekedés szempontjait érvényesíti,
- a közlekedési rendszer működése és fejlesztése közötti egyensúlyt megteremti,
- működteti az egységes finanszírozási rendszert,
- a fővárosi tulajdonú közútkezelő és közlekedési szolgáltató cégek tulajdonosi felügyeletének ellátása,
- koordinálja a kerületi és önkormányzati közúti, közmű és a közösségi közlekedést érintő beruházásokat,
- a regionális és nemzetközi közlekedési együttműködés terén aktív szerepet vállal.

BKK (2017). A BKK Zrt. a Fővárosi Önkormányzat és a közlekedési szolgáltatók között helyezkedik el az intézményrendszeri struktúrában. A BKK Zrt. a szolgáltatókkal bruttó költség alapú szerződéses struktúrában áll. A fenti feladatok mellett a közösségi közlekedés szempontjából megrendelői kompetenciákkal felruházott közlekedésszervező feladatai:

- a helyi közlekedés szervezése, a hálózat, járatok, menetrendek meghatározása,
- a közszolgáltatási szerződések megkötése a versenyeztetett szolgáltatókkal, elszámolási rendszerek működtetése,
- a szolgáltatással kapcsolatos minőségi elvárások definiálása, végrehajtásuk folyamatos ellenőrzése,
- tarifa-rendszer kidolgozása, fejlesztése, javaslattevés annak változtatására,
- jegy- és bérletértékesítés, ellenőrzés,
- utas tájékoztatási, ügyfélszolgálati feladatok ellátása,
- forgalomirányítás, forgalomfelügyelet.

A fenti feladatokat korábban részben ellátó társaság, a Budapesti Közlekedési Vállalat Zrt. (BKV) napjainkban már, mint operátor működik tovább, több szolgáltatóval versenyezve. A BKK létrejöttével átvette a szolgáltatói szinttől mind a menetdíj bevételekből, mind a működés finanszírozásához elengedhetetlenül szükséges állami és önkormányzati támogatásokból adódó kockázatokat. BKK (2017)

## **2.2.2. Községi közlekedés ellátása a magyarországi nagyvárosokban**

A vidéki városokban jellemzően az önkormányzaton belül egy kijelölt osztály foglalkozik – más egyéb a városi közlekedéssel összefüggő feladatai mellett – a közösségi közlekedési szolgáltatás megrendeléséhez kapcsolódó feladatok meghatározásával, a szolgáltatással szemben megkövetelt és a közszolgáltatási szerződésben rögzített teljesítmények és minőségi elvárások ellenőrzésével. (Beretvás K. – Gara K. 2014)

A fővárosban alkalmazott modellhez hasonlóan működő megrendelői szervezet a magyarországi vidéki nagyvárosok esetében a helyi közlekedésben egyelőre csak elvétve alakult ki annak ellenére, hogy több nagyvárosban készültek erre megvalósíthatósági tanulmányok. Pécs és Szeged városában találunk példát megrendelői szervezetre, de ezen szervezet feladatai korántsem olyan sokrétűek, mint a BKK szerepe a főváros közlekedési életében. (Lehmann F. – Pék P. 2016)

A vidéki városok tekintetében – függetlenül közbeiktatott megrendelőtől - összességében egyöntetűen elmondható, hogy a helyi önkormányzat, mint ellátásért felelős egy vagy maximálisan két, leggyakrabban belső operátorral megkötött szerződés alapján látja el közszolgáltatási feladatát.

## **3. Megoldási lehetőségek, javaslatok**

A közösségi közlekedés ráfordításait vizsgálva érdemi megtakarítás a szolgáltatási színvonal csökkentése, viszonylatok megszüntetése nélkül nem lehetséges, amely nem lehet hosszútávon cél, hiszen ennek egyértelmű következménye akár további utas vesztes is lehet. Az anyagjellegű ráfordítások csökkentése az üzemszerű biztonságos működést veszélyeztetheti. A személyi jellegű ráfordítások oldaláról a közlekedési szakma - a bérek színvonalának mértékében - jelenleg is alulfinanszírozottnak tekinthető.

Ahhoz, hogy a lakosságot a közösségi közlekedési eszközök használatára ösztönözzük – az alapvető szolgáltatás folyamatos fenntartásának finanszírozása mellett – annak színvonalának javítása, fejlesztése is szükséges. Ahogyan az a bemutatott példákon keresztül megállapítható az utasoktól realizált bevételek mellett a rendszer finanszírozásához jelentős állami forrás is szükséges, amely a normatív támogatási rendszer átdolgozásával az állami szerepvállalás növelésével valósítható meg.

A hazai szolgáltatók bevételeinek vizsgálatakor egyértelműen megállapítható az, hogy a jelenleg érvényben lévő kedvezményrendszer miatt jelentős hiány keletkezik a finanszírozási rendszerben.

A kedvezményes bérletszelvények és az ingyenes utazások után megállapított szociálpolitikai menetdíj támogatás mértékének felülvizsgálata indokolt és időszerű. A kedvezményes bérletek után járó árkiegészítés növelésével és az ingyenes utazások után megállapított térítés mértékének a ténylegesen

megvalósuló ingyenes utazások számához történő igazításával a finanszírozási hiány jelentős mértékben csökkenthető. Amennyiben a 65 éven felüliek ingyenes utazása helyett annak 90 százalékos támogatása valósulna meg, azzal pontosan mérhetővé válna a járműveket ingyenesen igénybevevők tényleges száma a helyi közlekedésben is. A Magyar Állam Kincstár által nyújtott szociálpolitikai kedvezmények rendszere is igényli az átstrukturálást, hiszen jelenleg ezen kedvezmények biztosítására a szolgáltatók egyáltalán nem kapnak ellentételezést. Az elektronikus jegy és bérletrendszer országos szintű mielőbbi bevezetése segítséget jelent a kedvezmények pontos mérhetősége és a szolgáltatókkal történő korrekt és teljes körű elszámolás érdekében az ingyenes utazások tekintetében.

A 1370/2007/EK rendeletben foglaltaknak megfelelő 2012. évi XLI. a személyszállítási szolgáltatásokról szóló törvény megalkotásával évtized óta várt nagyon fontos mérföldkőhöz érkezett el a személyszállítási szolgáltatást végző szakma Magyarországon. A törvény definiálja az ellátásért felelősi, megrendelői és szolgáltatói feladatokat, jogokat és kötelezettségeket. Szabályozza azt is, hogy a szolgáltatást a szolgáltatónak a megrendelővel megkötött közszolgáltatási szerződés keretében kell végeznie. A közszolgáltatási szerződésnek elengedhetetlen részét kell, hogy képezze a szolgáltatás finanszírozási rendszere és a szolgáltatónak a bevételekkel nem fedezett indokolt költségeinek megtérítésének módja. Természetesen a szolgáltatónak a megrendelő által ellenőrizetten a lehető legköltséghatékonyabban kell végeznie a szolgáltatást a szerződésében előírt szolgáltatás minőségi követelmények feltétlen betartása mellett.

Napjainkban az állam által megrendelt szolgáltatások keretében az országos regionális és elővárosi szolgáltatásoknál működik miniszteri rendelet formájában a szolgáltató számára a bevételekkel nem fedezett indokolt költségeinek a megfizetése (MÁV, GYESEV, Közlekedési Központok). Helyi, (fővárosi, nagyvárosi, városi) személyszállítási közszolgáltatási alapellátások esetében, általánosan ez azonban nem mondható el. Az önkormányzatok, mint a helyi közösségi közlekedési szolgáltatás megrendelői a saját költségvetési teherbíró képességeikhez igazítják a szolgáltatás bevételekkel nem fedezett költségeinek kompenzálását, így a társaságok figyelembe véve az állam által nyújtott normatív támogatást is folyamatosan alulfinanszírozottak, likviditási problémákkal küzdenek.

Látható a feldolgozott példákon keresztül, hogy azon városok, ahol közlekedésszervező került kijelölve a szolgáltatók és az ellátásért felelős közé, ott a szolgáltatók nem kényszerülnek a menetdíj bevételekből és a támogatásokból adódó finanszírozási kockázatok viselésére. Ezen esetekben a szolgáltatókkal általában havi szinten megtörténik a szolgáltatás ellenértékének elszámolása, ezzel nem kényszerülnek az ebből származó hiány finanszírozására. A közlekedésszervezők létjogosultságát erősíti az is, hogy a városok és agglomerációjuk közösségi közlekedését – helyi, helyközi, elővárosi szinten –

egységes rendszerben lehet megszervezni, mellyel egy megrendelő igényli meg, illetve ellenőrzi azon kapacitás kibocsátásokat, amelyeket a szolgáltatóknak teljesíteniük kell. Ezzel kiszűrhetők a párhuzamos és így nem rentábilis viszonylatok a szolgáltatás színvonalának csökkentése nélkül, mellyel a szolgáltatás ráfordításai és ezzel a finanszírozási igény is mérsékelhető (Nagy, 2017).

Megvizsgálható továbbá a közösségi közlekedés ÁFA kulcsának kedvezményes kulcsba történő besorolásának lehetősége is, melynek következménye az utas által könnyebben megfizethetőbb tarifák és valószínűsíthetően ezzel a több utas lehet. Mivel a közösségi közlekedés tarifája hatósági áras, így az ármegállapító az ÁFA csökkentés mértékével csökkentheti az árakat, amely így megfelel a Kormányzat rezsicsökkentési célkitűzéseinek is.

A közösségi közlekedéshez kapcsolódó szolgáltatások nyújtásával, az egyéb értékesítésből származó bevételek növelésével csökkenthető az ellentételezés mértéke. Ilyenek a gyakorlatban is gyakran alkalmazott következő tevékenységek:

- reklámszolgáltatás,
- különjáratú tevékenység,
- parkolási tevékenység,
- web-shop üzemeltetés,
- ipari szolgáltatás,
- szakmai oktatás, képzés.

A fentiekben felsorolt javaslatok megvalósítása a közösségi közlekedés ellátásának finanszírozására régóta várt és megnyugtató módon megoldást jelenthetne, ezzel levéve annak jelentős terhét a szolgáltatók és az ellátásért felelős önkormányzatok válláról.

## 4. Összegzés

A bemutatott működési modellek vizsgálata alapján megállapítható, hogy a közlekedési szövetségek létrehozásával a közösségi közlekedés, mint közszolgáltatás egységes, összehangolt működtetése egy adott városban, régióban megvalósítható és a közösségi közlekedés modal splitben betöltött arányának növelése érdekében meg is valósítandó cél. Ezen szövetségek megalapítása és működtetése mind a megrendelői és szolgáltatói szinteken, mind az utasok szempontjából több előnnyel jár.

Ahogy az látható, a közösségi közlekedés finanszírozása minden megvizsgált város esetében jelentős mértékű támogatásra szorul. A magyarországi vidéki városok esetében a támogatás nagyobb részének biztosítása az ellentételezésen keresztül az ellátásért felelős önkormányzatokra hárul. A jelenleg alkalmazott normatív és szociálpolitikai menetdíj támogatási rendszer nem fedezi a szolgáltatók azon bevétel kieséseit, amelyet az állam által

meghatározott módon kötelezően nyújtandó, ténylegesen megvalósuló ingyenes utazások és kedvezményes utazások indokolnának. Ezen kiesések az önkormányzatokra szintén jelentős finanszírozási terhet rónak, az ellentételezés megfizetése, annak forrásának megteremtése miatt.

Ezen helyzet feloldása - a szolgáltatóknak a hatóságok és a megrendelő által is szigorúan ellenőrzött és már a működést veszélyeztető visszafogott gazdálkodása mellett - az állami szerepvállalás átgondolását, a jelenlegi finanszírozási, ár-kiegészítési struktúra átdolgozását, azok mértékének valorizációját teszi szükségessé.

Megállapítható az is, hogy a szolgáltatói szinteken a megrendelő által történő kompenzáció, a szolgáltatás ellenértékének megfizetése a legtöbb esetben megvalósul a vonatkozó európai parlamenti rendeletben és a személyszállítási törvényben foglaltakkal összhangban. Ettől függetlenül több szolgáltató példája is rávilágít arra, hogy a szolgáltatói szint működésének biztonságos és folyamatos finanszírozása továbbra is megoldandó probléma.

A magyarországi közösségi közlekedés – a feltárt problémák megoldásával és az integrált közlekedés megteremtésében rejlő lehetőségek kihasználásával – továbbra is meghatározó szerepet tölthet be a városok közlekedésében, ezzel az élhető nagyvárosok megteremtésében.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beretvás K. – Gara K. (2014): A múltra épülő jövő. DKV Debreceni Közlekedési Zrt., Debrecen, pp. 98-110. ISBN:978-963-08-9473-9
- BKK Zrt 2017. évi beszámoló kiegészítő melléklete
- Csák Sz. (2010): Közlekedés-fejlesztési tervek. Városi Mobilitás. I. évf. 1.sz. 8-9. pp.
- Dékány Zs. (2017): Bekeményített a BKK, jönnek a bevételek. Közlekedésvilág. I. évf. 3. sz. 18. p.
- Fónagy J. (2016): Korlátok nélkül a városi közlekedésről. Városi Közlekedés. LII. évf. 2016/1-2. sz. 4-10. pp.
- Denke Zs. (2016): Hitvallás. Városi Közlekedés. LII. évf. 2016/1-2. sz. 3. p.
- Denke Zs. (2009): Közlekedési szövetség alakításának lehetőségei Magyarországon. Városi Közlekedés. XLIX. évf. 4. sz. 190-199. pp.
- IFUA - Horváth & Partners Kft. - Városkutatás Kft. - Közlekedés Fővárosi Tervező Iroda Kft. – Közlekedéstudományi Intézet N.Kft. (2012): A Debreceni Agglomeráció integrált városkörnyéki közösségi közlekedés 2020-ig tartó fejlesztési tervét; valamint közlekedési szövetség létrehozásának előkészítését, és hosszú távú működési modelljének meghatározását megalapozó tanulmány. 78-120. pp
- Lehmann F. – Pék P. (2016): Pécs közlekedésének fejlődése az elmúlt 5 évben. Városi Közlekedés. LII. évf. 2016/3. sz. 22-31. pp.
- Nagy A. (2017): Lehetséges megoldások Debrecen elővárosi közlekedésének fejlesztésére. Közlekedésvilág. I. évf. 6-7. sz. 15. p.
- Internet 1: [https://www.landkreis-rostock.de/vorabinformation\\_direktvergabe/PDF/Teil\\_A\\_Regional/A-Beschlussfassung\\_NVP-MMR\\_Teil\\_A.pdf](https://www.landkreis-rostock.de/vorabinformation_direktvergabe/PDF/Teil_A_Regional/A-Beschlussfassung_NVP-MMR_Teil_A.pdf)

Internet 2: <https://www.verkehrsverbund-warnow.de/about-us.html>

Internet 3:

<https://www.bmvit.gv.at/verkehr/nahverkehr/verbuende/verbundtarife/modelle.html>

Internet 4: <https://www.centreforcities.org/reader/delivering-change-making-transport-work-for-cities/tfl-model-transport-investment-management-uk-cities/>

## **SZERZŐK**

**NAGY ADRIÁN** egyetemi docens/associate professor

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen Faculty of Economics

Debrecen

[nagy.adrian@econ.unideb.hu](mailto:nagy.adrian@econ.unideb.hu)

**TÓTH SZABOLCS** gazdasági igazgató / director of finance

DKV Debreceni Közlekedési Zrt./ DKV Debrecen Exclusive Transport Company LTD.

Debrecen

[toth.szabolcs@dkv.hu](mailto:toth.szabolcs@dkv.hu)



**NAGY ORSOLYA BERNADETT**

## **A KÖTELEZŐ SZAKMAI GYAKORLAT ÉRTÉKELÉSE MUNKAADÓI SZEMPONTBÓL**

### *EVALUATION OF PROFESSIONAL INTERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYERS*

#### **ABSTRACT**

Higher education institutions provide mostly theoretical education for students, which are difficult to use in internship. For this reason, a compulsory internship is a great help, which becomes part of an increasing number of training programs. The Bologna Declaration and EU accession have largely transformed our country's higher education system. One important change in internship-intensive courses was the introduction of a mandatory semester. During the internship semester, students can gain professional experience and work related to their training in a real work environment. The internship training center can learn the students' performance, work, and after the end of the internship they can even work for them. Trainees can also increase the profits of training venues as the student's knowledge of the semester and the ability to work with the trainee is the same as an entrant, but at a significantly lower cost.

#### **1. Bevezetés**

A felsőoktatásban bekövetkező változások jelentős hatással vannak a munkaerőpiac helyzetére. A Bolognai folyamat megjelenésének következtében létrejöttek az osztott képzések és a gyakorlatigényes szakok. A folyamat célja az, hogy a felsőoktatást gyakorlatorientálttá tegye és az egyeteméről kikerülő fiatal munkaerőt megfeleltesse a gazdaság igényeinek (Kozma – Rébay 2008). A főiskolákon, egyetemeken résztvevő hallgatók magas száma jelentősen megnöveli a diákok, hallgatók munkaerő-piaci jelenlétét. A szervezeteknek kiváló alternatív munkaerőforrást biztosítanak a gyakorlatok, különösképpen igaz ez a nagy szezonális ingadozásokkal működő iparágak esetében.

Tanulmányom egyik célja átfogó képet adni a Debreceni Egyetem, kiemelten a Gazdaságtudományi Kar (későbbiekben: GTK) hallgatói és gyakornoki létszámának alakulásáról az egyetemi adatbázisok segítségével, valamint bemutatni a Karon teljesítendő kötelező szakmai gyakorlat feltételeit, költségeit és kötelezettségeit. A másik célom pedig az, hogy egy összehasonlító elemzést készítssek a gyakornoki foglalkoztatás, a teljes munkaidős foglalkoztatás és a diákmunka foglalkoztatási költségei között.

## 2. Anyag és módszer

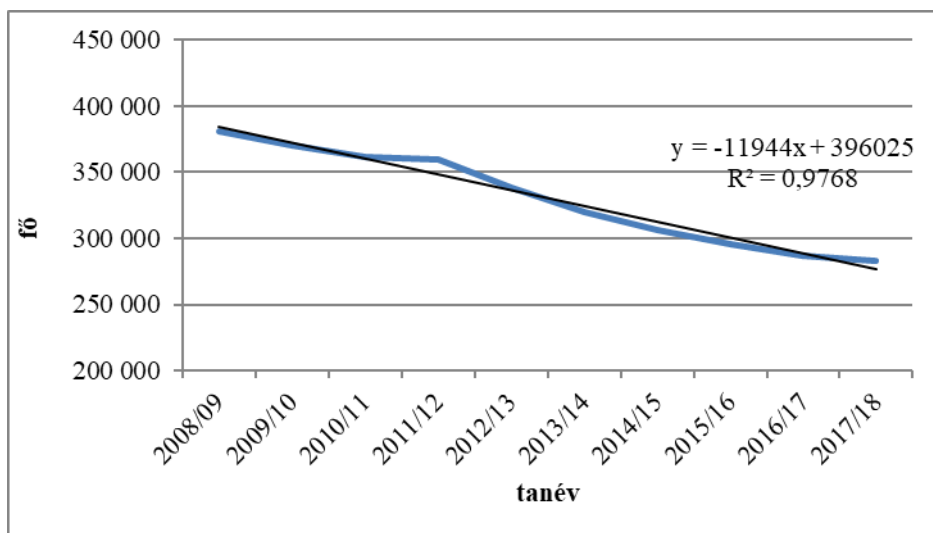
A hallgatói létszámok elemzéséhez az Oktatási Hivatal adatait és a Debreceni Egyetem hallgatói létszámmal kapcsolatos információs adatbázisait használtam fel. A gyakornoki programban résztvevő hallgatókkal kapcsolatos létszámadatokat a GTK-n működő Gyakorlatszervező központ adatbázisaiból gyűjtöttem össze. A szakmai gyakorlattal és az egyéb foglalkoztatással járó költségek és feltételek számításakor a kapcsolódó törvényekben leírt információkkal és értékekkel számoltam (1995. évi CXVII. törvény, 1997. évi LXXX. törvény, 2005. évi CXXXIX. törvény, 2007. évi CXXVII. törvény, 2010. évi CLV. törvény, 2011. évi CCIV törvény, 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet, 280/2011. (XII. 20.) Korm. rendelet). A gyakorlati helyek munkáltatói szempontú értékelését pedig néhány vállalkozás képviselőjével készített interjú segítségével végeztem el.

## 3. A hallgatói létszámok alakulása Magyarországon

Magyarországon 22 db állami egyetem, 7 db nem állami egyetem, 1 db állami főiskola és 28 db nem állami főiskola működik (Oktatás 2018a). Az 1. diagram ismerteti a Magyarországon működő felsőoktatási intézmények hallgatói létszámának alakulását.

1. diagram: A hallgatói létszám alakulása Magyarországon (2008-2018)

*Diagram 1.: The evolution of student numbers in Hungary (2008-2018)*



(Az Oktatási Hivatal adatai alapján saját szerkesztés (Oktatás 2018b))

A 2008-as tanévet még 381 033 fő kezdte meg, míg a 2017-est már csak 283 350 fő. Az 1. diagramon adatai alapján megállapítható, hogy a magyarországi egyetemeken és főiskolákon 2008-tól kezdve folyamatosan csökkent a hallgatók száma. Az adatokra lineáris trendfüggvényt illesztettem. A modell linearitását és a meredekség  $p$  értékét is ellenőriztem ( $p=0,00$ ). Számításaim során minden esetben 5%-os szignifikancia szintet vettem figyelembe. A lineáris trendfüggvény alkalmazható az átlagos csökkenés meghatározására (Nagy – Balogh 2013). Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy a hallgatók száma, évente átlagosan 11 944 fővel csökkent a vizsgált 10 tanév során.

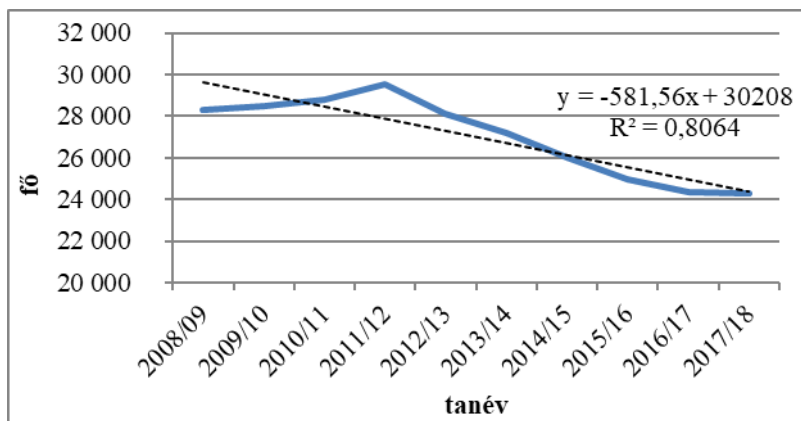
A csökkenés okát a népesség számának alakulásában kerestem. A 18-23 éves korosztály létszámát vizsgáltam, hiszen többségében ilyen idősön kezdik meg felsőfokú tanulmányaikat a diákok. Az elmúlt években csökkenés volt megfigyelhető a korosztály létszámában. Regressziószámítást végeztem, hogy megtudjam, van-e kapcsolat a népesség számának alakulása és a hallgatói létszám csökkenése között (Huzsvai 2012). A kiszámított  $R^2 = 0,73$ , ami azt jelenti, hogy a népesség csökkenése 73%-ban magyarázza a hallgatók számának csökkenését. A regresszióból az is kiderült, hogyha 1 fővel csökken a lakosság száma, akkor 1,19 fővel csökken a felsőoktatásban részt vevő hallgatók száma. Az eredményeim szignifikánsak voltak, mivel a  $p$  érték 0,03 volt.

### **3.1. A hallgatói létszámok alakulása a Debreceni Egyetemen**

A Debreceni Egyetem több mint 450 éve kezdte meg működését. Napjainkban Magyarország egyik legrégebben, folyamatosan ugyanabban a városban működő egyeteme. Az egyik legnagyobb hazai felsőoktatási komplexum, amely nemzetközi szinten is kimagasló tudományos eredményekkel rendelkezik. Tagja a világ 500 legjobb egyetemének is (Unideb.hu 2018a). Az egyetem 14 karának hallgatói létszámának alakulását szemlélteti a 2. diagram.

A hallgatók létszáma 2008-tól 2012-ig növekedést mutat, majd ezt követően csökkenő tendenciát figyelhetünk meg. Lineáris trendfüggvényt illesztettem az adatokra. A trendfüggvény illeszkedése jónak mondható, a modell linearitását és a meredekség  $p$  értékét is ellenőriztem ( $p=0,00$ ). Ennek alapján megállapítható, hogy a Debreceni Egyetem hallgatóinak létszáma az elmúlt 10 év során, évente átlagosan 582 fővel csökkent. A csökkenés összhangban van egyrészt az országos hallgatói létszám csökkenésével, másrészt pedig a demográfiai elemzésben megkapott eredményekkel is. A Debreceni Egyetem hallgatói a magyarországi felsőoktatási intézményekben tanulók 7-9%-át tették ki a vizsgált tanévekben.

2. diagram: A Debreceni Egyetem hallgatói létszámának alakulása (2008-2018)  
*Diagram 2.: Evolution of the number of students at a University of Debrecen (2008-2018)*



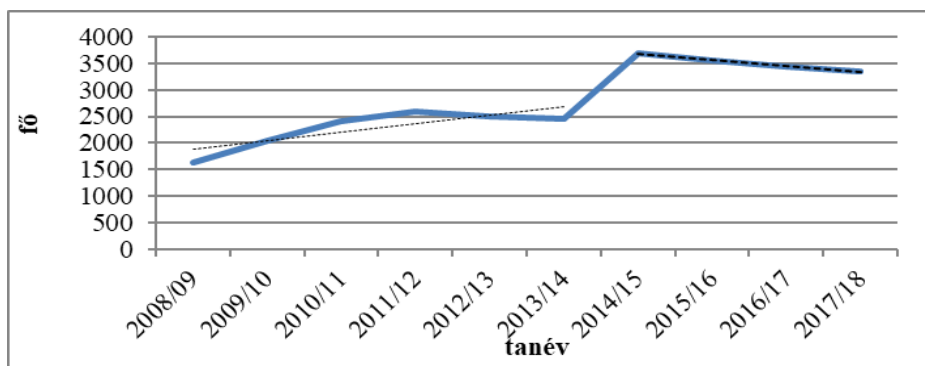
(A Debreceni Egyetem adatbázisa alapján saját szerkesztés (Unideb.hu 2018b))

### 3.2. A gyakornoki létszám alakulása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán

A GTK a Debreceni Egyetem legnagyobb kara, ahol a hallgatók 6 felsőoktatási szakképzésen, 9 alapszakon, valamint 10 mesterszakon végezhetik tanulmányaikat. A 3. diagramon láthatjuk a hallgatók számának alakulását ezen a karon.

3. diagram: A Debreceni Egyetem GTK hallgatói létszámának alakulása (2008-2018)

*Diagram 3.: Evolution of the number of students at Faculty of Economist and Business at the University of Debrecen (2008-2018)*



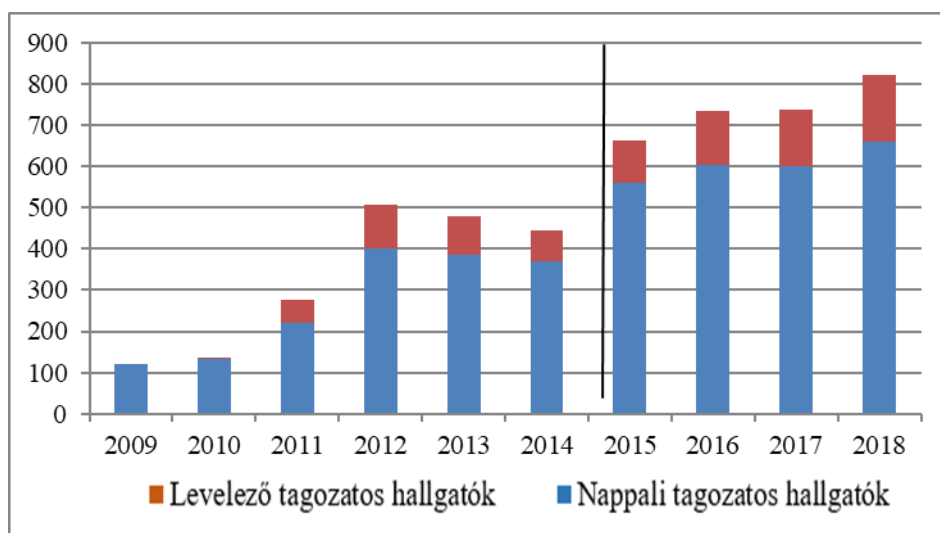
(A Debreceni Egyetem adatbázisa alapján saját szerkesztés (Unideb.hu 2018b))

2008-tól 2012-ig folyamatos növekedés, majd kisebb csökkenés figyelhető meg. A 2014/15-ös tanévben látható magas létszámemelkedést az okozta, hogy ebben a tanévben a Karhoz csatlakozott a korábbi Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar. Ekkortól beszélhetünk a mai Gazdaságtudományi Karról. Innentől egy csekély mértékű folyamatos csökkenés figyelhető meg, amely az országos létszám és a demográfiai trendeknek megfelelő.

A 4. diagram mutatja be, hogy évente hány nappali és levelező tagozatos hallgató végezte el a kötelező szakmai gyakorlatot a karon.

4. diagram: A gyakornokok számának alakulása a Debreceni Egyetem GTK-n (2009-2018)

*Diagram 4.: Evolution of the number of interns at Faculty of Economist and Business at the University of Debrecen (2009-2018)*



(A Gyakorlatszervező központ adatbázisai alapján saját szerkesztés (MAG Praktikum 2018))

Míg 2009-ben még csak 120 hallgató vett részt a gyakornoki programban, addig napjainkra ez a szám már 821 főre emelkedett. A levelező tagozatos hallgatók aránya 0% és 21% között mozgott, míg a nappali tagozatosoké 79% és 100% között.

Ennyi hallgatónak nem könnyű gyakorlati helyet találni, ezért nagyon fontos, hogy minél több intézmény és cég megismerje, hogy milyen költségekkel és kötelezettségekkel jár a kötelező szakmai gyakorlat és minél több gyakorlati hely kapcsolódjon be a gyakornoki programba.

#### 4. A kötelező szakmai gyakorlat elméleti és intézményi háttere

A nemzeti felsőoktatásról szóló törvény szerint a „*Szakmai gyakorlat: felsőoktatási szakképzésben, alap-, mester- és osztatlan képzésben, külső gyakorlóhelyen vagy felsőoktatási intézményi gyakorlóhelyen teljesítendő részben önálló hallgatói tevékenység*” (2011. évi CCIV. törvény). „*A szakmai gyakorlat olyan gyakorlásra irányuló, irányított és strukturált tevékenység, melynek keretében a hallgató védett vagy valós munkaerőpiacon próbálja ki az oktatási intézmény által átadott szakmai tudását és a tanulási folyamat keretében tapasztalja meg a szakterület sajátosságait.*” A megfogalmazás nem feltétlenül a munkavégzést emeli ki, mint legfontosabb tevékenységet a szakmai gyakorlat során, hanem inkább arra fókuszál, hogy a gyakorlat megszerzésekor a gyakorlásra és a tanulásra helyezi a hangsúlyt. Kérdés az, hogy mit akarnak azok a szervezetek, akik fogadják a hallgatókat. Vannak olyanok, akik jó szakmai alaptudású és általános kompetenciákkal rendelkező hallgatókat fogadó gazdálkodó szervezetek. Az ilyen típusú vállalkozások úgy gondolják, hogy a tényleges speciális szaktudást a későbbi munkatapasztalatok során fogja megszerezni a gyakornok. Ezek a szervezetek azért fogadják szívesen a gyakornokokat, mert hosszú távú HR programjuk van, és saját maguknak nevelik ki az adott vállalatra jellemző munkakultúrával rendelkező dolgozókat. A vállalkozások másik csoportja olyan hallgatókat fogad szívesen, akik az adott szakterületen már magas szintű ismeretekkel rendelkeznek, viszonylag hamar munkába állíthatót, nem kell nagy ráfordítást eszközölni a betanításuknál. Gyakorlatilag már kész szakembereket várnak a felsőoktatási intézményekből. Ezek a cégek elsősorban úgy kezelik a szakmai gyakorlatra hozzájuk kerülő gyakornokokat, mint ingyenes vagy olcsó munkaerőt, akiket már a rövid szakmai gyakorlat ideje alatt be tudnak integrálni a munkafolyamatokba (Mátyási 2006).

A felsőoktatási intézményekre többnyire az elméleti jellegű oktatás jellemző, melyet nehezen tudnak a diákok a gyakorlatban hasznosítani. Ezért fontos az egyre több képzésben megjelelő kötelező szakmai gyakorlat (Polyacskó 2009), hiszen a legtöbb munkavállaló a gyakorlati ismereteket hiányolja a hallgatókból (Kiss 2008). A Bolognai Nyilatkozat és az Európai Unió csatlakozás jelentős mértékben átalakította Magyarország felsőoktatási rendszerét, melynek során a gyakorlatigényes képzési szakok esetében bevezetésre került a kötelező szakmai gyakorlati félév (2011. évi CCIV. törvény). A szakmai gyakorlati képzést az egyetemek képzési és kimeneti követelményeiben meghatározottak szerint, a szak tantervének megfelelően kell végezni (230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet). A gyakorlati félév ideje alatt a hallgatók valós munkakörnyezetben, képzésükhöz közvetlenül kapcsolódó munkát tudnak végezni. Ahhoz, hogy ez eredményes legyen, a gyakorlóhelynek jól felkészültnek kell lennie, és megfelelően átgondolt program szerint kell a gyakorlati képzésnek megvalósulnia. A gyakorlat időtartama felfogható próbaidőként is, hiszen számos esetben a cégek a gyakorlat letöltését követően állást ajánlanak azoknak a

hallgatóknak, akiknek a munkájával meg vannak elégedve (Györgyi 2012). Több kutatás is született már, amely a szakmai gyakorlat pozitív hatásairól számol be (Hodgson - Spours 2001). Pozitív hatás lehet a tudás és a készségek elsajátítása, az oktatás és a munkaerőpiac közötti átmenet megkönnyítése, továbbá az idővel való gazdálkodás és a kommunikációs készségek fejlődése is (Callender – Kemp 2000; Hakim 1996).

#### **4.1. A szakmai gyakorlatot töltő hallgatók fogadásának feltételei és költségei**

Ebben a fejezetben kerülnek bemutatásra a hallgatók fogadásához szükséges dokumentumok és a nekik fizetendő díjak. Egy hallgató csak akkor tölthet egy szervezetnél szakmai gyakorlatot, ha van a gyakorlati képzőhely és az egyetem között érvényes együttműködési megállapodás. Ezen felül a 2012. szeptember 1-én hatályba lépő nemzeti felsőoktatásról szóló törvény kimondja, hogy a szakmai gyakorlaton lévő hallgatók csak hallgatói munkaszerződéssel végezhetnek munkát. Ez a rendelkezés azokra a hallgatókra vonatkozik, akik 2012. szeptember 1. után kezdték meg felsőfokú tanulmányaikat és csak a gazdálkodó szervezeteknél töltött gyakorlatra érvényes. Költségvetési intézményeknél ennek hiányában is végezhető a szakmai gyakorlat (2011. évi CCIV. törvény). A gyakornokok a hallgatói jogviszony alapján továbbra is jogosultak lesznek a természetbeni egészségügyi ellátásokra, ezért munkavállalóként nem kell őket bejelenteni. Táppénz erre az időszakra nem jár nekik és ez az időszak a nyugdíjra jogosító szolgálati időbe sem számítható be (Pentz 2014).

A 2012. szeptember 1. előtt kezdett hallgatókra a 2005. évi CXXXIX. törvény, ezt követően beiskolázott hallgatókra pedig a 2011. évi CCIV törvény vonatkozik. A 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról törvény szerint a gazdálkodó szervezetek kötelesek juttatást biztosítani a gyakornoknak, amennyiben 6 hétnél hosszabb gyakorlati időt töltenek náluk. Ennek a mértéke a minimálbér 15%-a hetente (2005. évi CXXXIX. törvény). A 2011. évi CCIV törvény szerint a hallgatót díjazás illeti meg, abban az esetben, ha a gyakorlati ideje egybefüggően eléri a 6 hetet. Ennek mértéke 2018. december 31-ig legalább hetente a mindenkori minimálbér 15%-a volt, 2019. január 1-től pedig a kötelező legkisebb munkabér 65%-a havonta. A gyakorlóhely a fenti összegnél nagyobb összegű díjazást is adhat a hallgatónak. Ebben az esetben a minimálbért meg nem haladó rész szintén adómentes juttatásnak minősül. A fizetéssel kapcsolatos rendelkezések csak a gazdálkodó szervezetekre vonatkoznak. Költségvetési intézményeknél díjazás nélkül is sor kerülhet a szakmai gyakorlatra (2011. évi CCIV törvény).

Azok a cégek, akik szakképzési hozzájárulás fizetésére kötelezettek, a bruttó kötelezettségük mértékét tudják csökkenteni, abban az esetben, ha állami támogatású képzésen vesz részt a hallgató. 2012-ig hallgatónként legfeljebb 440 000 Ft/fővel lehetett csökkenteni évente a hozzájárulás mértékét. 2012-től pedig a mindenkori éves költségvetési törvényben meghatározott alaphozmérték szerinti

összeggel, amely 2019-ben 480 000 Ft/fő/év (2011. évi CLV. törvény; 280/2011. (XII. 20.) Korm. rendelet; 2018. évi L. törvény).

## **5. A gyakornokok foglalkoztatási költségeinek összehasonlító elemzése**

A költségeket a könnyebb áttekinthetőség érdekében egy hónapos időtartamra vonatkoztatva mutatom be, a 2019-ben hatályos törvények és adatok alapján. Amennyiben a vállalkozás kötelező szakmai gyakorlatot töltő hallgatót foglalkoztat, havonta a mindenkor minimálbér 65%-át kell a hallgató számára kifizetnie. A minimálbér 2019-ben bruttó 149 000 Ft. Így egy hónapban 96 850 Ft-ot fizet ki a cég egy hallgatónak. Ez az összeg adó- és járulékmentes, mivel a hallgató kötelező szakmai gyakorlatot teljesít. Amennyiben a cég szakképzési hozzájárulás fizetésére kötelezett és az általa foglalkoztatott hallgató államilag támogatott képzésen vesz részt, a hallgatók foglalkoztatása miatt csökkentő tételt tud elszámolni. 2019-ben az alapszabály összege 480 000 Ft/fő/év. Ez azt jelenti, hogy minden a hallgató által ledolgozott nap után 4 800 Ft csökkentő tétel számolható el, mivel az éves norma összeget naponta 100-zal kell osztani (280/2011. (XII. 20.) Korm. rendelet).

Amennyiben a hallgató egy hónapban 20 napot dolgozik, akkor ennek megfelelően

$4\,800 \times 20 = 96\,000$  Ft csökkentő tétel számolható el. Ha tehát megnézzük, hogy mekkora összeget fizet a cég és mennyit tud ebből csökkentő tételként elszámolni, akkor láthatjuk, hogy  $96\,850 - 96\,000 = 850$  Ft-ba kerül egy gyakornok foglalkoztatása havonta.

### **5.1. A teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló foglalkoztatásának költségei**

A költségelőnyök szemléltetése érdekében két foglalkoztatási forma költségeivel hasonlítottam össze a szakmai gyakorlatot töltő hallgatók foglalkoztatásának költségét. Az egyik a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló költsége minimálbéren kiszámítva, a másik pedig az iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott diáknak fizetett bér minimális órabéren számolva. Amennyiben a munkáltató teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalót alkalmaz és a dolgozó minimálbért kap a munkájukért, akkor kedvezményeket nem tud igénybe venni.

Az 1. táblázat szemlélteti, hogy egy teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazott bruttó béréből milyen mértékű és összegű adók és járulékok kerülnek levonásra. Látható, hogy a bruttó bér 33,5%-át vonják le adó és járulékok címén, a munkavállaló jövedelme így a bruttó bér 66,5%-a, azaz 99 085 Ft.



1. táblázat: A teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazott bérének alakulása

*Table 1.: Changes in wages of full-time employees*

Bruttó minimálbér		149 000 Ft
Személyi jövedelemadó előleg	15 %	22 350 Ft
Nyugdíjjárulék	10 %	14 900 Ft
Természetbeni egészségbiztosítási járulék	4 %	5 960 Ft
Pénzbeli egészségbiztosítási járulék	3 %	4 470 Ft
Munkaerő-piaci egészségbiztosítási járulék	1,5 %	2 235 Ft
Munkavállalótól levont adó és járulék összesen	33,5 %	49 915 Ft
Nettó bér		99 085 Ft

(A 1995. évi CXVII. törvény és a 1997. évi LXXX. törvény alapján saját szerkesztés)

A 2. táblázat a munkáltatót terhelő költségeket mutatja be. A munkáltató a bruttó béren felül szociális hozzájárulási adót és szakképzési hozzájárulást fizet. Az összes teher mértéke ekkor 21%, azaz 31 290 Ft. Így a munkaadó összes költsége 180.290 Ft.

2. táblázat: A munkáltatót terhelő költségek bemutatása

*Table 2.: Presentation of the employer's costs*

Bruttó bér		149 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó	19,5 %	29 055 Ft
Szakképzési hozzájárulás	1,5 %	2 235 Ft
Munkaadó terhei összesen	21 %	31 290 Ft
Munkaadó összes költsége		180 290 Ft

(A 2011. évi CLV. törvény alapján saját szerkesztés)

## 5.2. A diákmunkás foglalkoztatásának költségei

Amennyiben a munkaadó iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott diákot alkalmaz, akkor a szövetkezettel megbízási szerződést kell kötnie. Ebben az esetben a cég megbízási díjat fizet az iskolaszövetkezetnek. Egy általam megkérdezett Iskolaszövetkezetnél ez a díj 995 Ft/fő/óra.

A diák minimális órabért kap, amely jelenleg bruttó 857 Ft/óra. Ez az összeg a megbízási díjból kerül kifizetésre. Számításaimat úgy végeztem el, mintha a diák

napi 8 órát és havi 160 órát dolgozna. A cég költsége a megbízási költség, vagyis  $995 \text{ Ft} \cdot 160 \text{ óra} = 159\,200 \text{ Ft}$ .

Az iskolaszövetkezet a megbízási díjból fizeti ki a hallgató bérét, így az ő költsége a munkavállaló bruttó bére, azaz  $857 \text{ Ft} \cdot 160 \text{ óra} = 137\,120 \text{ Ft}$ .

3. táblázat: A diákok bérének alakulása

*Table 3.: Student wage evolution*

Bruttó órabér		857 Ft
Személyi jövedelemadó előleg	15 %	128,55 Ft
Nettó órabér		728,45 Ft

(A 1995. évi CXVII. törvény alapján saját szerkesztés)

A 3. táblázat szemlélteti, hogy a hallgatóknak a 15%-os személyi jövedelemadó befizetésén kívül más adót és járulékot nem kell fizetniük. A táblázat azért órabért tartalmaz, mert az iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott diákok rugalmas munkaidőben végezhetnek munkát, ezért nem havi bért határoznak meg számukra, hanem a fizetésüket a ténylegesen ledolgozott órák száma után kapják.

A hallgató havi bére  $728,45 \text{ Ft} \cdot 160 \text{ óra} = 116\,552 \text{ Ft}$ . A hallgató után járulékfizetési kötelezettség nincs, hiszen a hallgatói jogviszony alapján jár neki a természetbeni egészségügyi ellátás. A hallgató költsége így tehát marad a korábban kiszámolt megbízási költség, amely  $159\,200 \text{ Ft}$ .

A 4. táblázat egy összesítést tartalmaz a munkáltató költségeiről az egyes foglalkoztatási formák alapján.

4. táblázat: A munkáltató költségei az egyes foglalkoztatási formák esetén

*Table 4.: Cost of the employer for each type of employment*

<b>Foglalkoztatási formák</b>	<b>Munkáltató költsége</b>
Teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló	180 290 Ft
Iskolaszövetkezeten keresztül alkalmazott diák	159 200 Ft
Kötelező szakmai gyakorlatot töltő hallgató	96 850 Ft

(Saját szerkesztés)

A 4. táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy a munkaadónak a szakmai gyakorlatot töltő hallgató esetén merül fel a legkevesebb költsége. A legmagasabb költsége pedig a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló foglalkoztatásakor jelenik meg, a jelentős adó- és járulékteher miatt.

Az 5. táblázat egy összesítést tartalmaz a munkavállalók bruttó és nettó béréről, valamint a bruttó bért terhelő járulékokról, mindhárom foglalkoztatási forma esetén.

5. táblázat: A munkavállaló bére az egyes foglalkoztatási formák esetén  
*Table 5.: Employee wages for each type of employment*

<b>Foglalkoztatási formák</b>	<b>Bruttó bér</b>	<b>Adók és járulékok</b>	<b>Nettó bér</b>
Teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló	149 000 Ft	49 915 Ft	99 085 Ft
Iskolaszövetkezeten keresztül alkalmazott diák	137 120 Ft	20 568 Ft	116 552 Ft
Kötelező szakmai gyakorlatot töltő hallgató	96 850 Ft	0 Ft	96 850 Ft

(Saját szerkesztés)

Az 5. táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy a munkavállaló a diákmunka esetén jut a legnagyobb nettó jövedelemhez, a legalacsonyabbhoz pedig a szakmai gyakorlat végzése során. Az adókat és járulékokat tekintve a legnagyobb levonás a teljes munkaidős foglalkoztatás esetén történik, a legkevesebb pedig a gyakorlat végzése során, hisz itt a bruttó összeget adó- és járulék nem terheli.

## 6. A gyakorlati helyek visszajelzései

A költségek számszerűsítése mellett választ kerestem arra, hogy a gyakorlati helyek mit gondolnak a gyakornokok fogadásáról. Öt olyan gyakorlati hely képviselőjével sikerült beszélnem, akik hosszú évek óta, évente több diákot is foglalkoztatnak.

Az 1. vállalat ásványvíz készítésével, palackozásával és forgalmazásával foglalkozik. Az elmúlt 10 év során 30 gyakornok tevékenykedett náluk, akik a Debreceni Egyetem GTK-ról érkeztek. A cég ügyvezetője elmondta, hogy szívesen foglalkoztatnak gyakornokokat, mert számos feladatot rájuk tudnak bízni. A gyakorlati időt próbaidőként fogják fel és több esetben is előfordult már, hogy egy éppen megüresedett pozíció az egyik gyakornok által lett betöltve. A gyakornokok foglalkoztatásával járó pénzügyi előnyöket is kihasználják.

A 2. vállalkozás mezőgazdasági termeléssel és mezőgazdasági szolgáltatással foglalkozik. Az elmúlt 10 évben 22 gyakornok töltött náluk kötelező szakmai gyakorlatot. A cégvezető úr elmondta, hogy ők azért fogadnak szívesen gyakornokokat, mert általuk új potenciális munkaerőt ismerhetnek meg. Ami szerint a legnagyobb hátránya a gyakorlati félévnek az, hogy a gyakorlat időtartama túl rövid, így mire egy munkafolyamatot megtanulnak a hallgatók, már véget is ér a gyakorlatuk.

A 3. cég sportlétesítményeket üzemeltet és rendezvényszervezéssel foglalkozik. 10 év alatt 26 gyakornok tevékenykedett már náluk a karról. A cég

ügyvezető igazgatójával folytatott beszélgetés során megtudtam, hogy azért alkalmaznak gyakornokokat, mert fiatalok, rugalmasok és szinte bármilyen munka elvégzésére alkalmasak. Előnyt jelent számukra, hogy viszonylag alacsony költségen jutnak így munkaerőhöz. Hátrányként ő a gyakornokok betanítására fordított energiát említette és, hogy komolyabb feladatok elvégzésére a gyakorlati idő rövideje miatt nem alkalmazhatóak.

A 4. cég vendéglátással foglalkozik. Az elmúlt évek során 10 gyakornokot foglalkoztattak a karról. A cégvezető szerint a gyakornokok nagyon hasznosak a szervezetek számára, mert friss szemléletmóddal rendelkeznek és általuk dinamikus munkaerőre tehetnek szert. A cég főként marketing feladatok elvégzésével bízta meg a gyakornokokat. A betanításukra fordított időn kívül más hátrány nem hangzott el a beszélgetés során.

Az 5. szervezet számviteli, könyvvizsgálói és adószakértői tevékenységeket végez. Évente 2-3 gyakornokot foglalkoztatnak. Főként könyvelési feladatokkal bízzák meg a hallgatókat, amelyet rövid közös munka után már önállóan tudnak végezni, hiszen a gyakornokoknak gyors a tanulási képességük. Ezen a területen sokszor szembesülnek munkaerőhiánnyal, így ők mindenképpen hasznosnak ítélik meg a gyakornokok alkalmazhatóságát. A szervezet vezetője úgy látja, hogy sok elméleti ismerettel rendelkeznek a hallgatók, viszont nagyon kevés gyakorlati tapasztalattal, illetve sokszor kevésbé elkötelezettek.

## **7. Összefoglalás**

A felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma az elmúlt 10 év során csökkenést mutatott, amely a népesség számának alakulásával magyarázható. A Debreceni Egyetem GTK-n ez nem tapasztalható, így tehát évről évre egyre több hallgató vesz részt a kötelező szakmai gyakorlaton. A gyakorlat fontos a hallgatók számára, mert valós munkakörnyezetben tudják kipróbálni magukat és szakmai felsőfokú tevékenységet tudnak végezni, sok esetben pedig akár a jövőbeli munkahelyüket is meg tudják találni. A kar Gyakorlatszervező központjának tendenciái azt mutatják, hogy egyre több cég vesz részt a gyakornoki programokban, azonban még mindig sok olyan vállalat van, amely bonyolultnak véli a gyakornokok fogadásával járó teendőket és csak a foglalkoztatásukkal járó erőforráslekötést veszik figyelembe.

A munkáltatói költségek összehasonlítása során arra az eredményre jutottam, hogy a legkevesebb költséggel a gyakornokok alkalmazása jár egy cégnek, míg a legmagasabb költség a teljes munkaidőben alkalmazott munkavállalók foglalkoztatása során merül fel. A munkavállalók a legnagyobb jövedelemhez az iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatással jutnak, míg legkevesebbhez a szakmai gyakorlat végzése során.

Ezzel a tanulmánnyal célom volt bemutatni a cégek számára, hogy milyen adminisztrációs feladatokkal és költségekkel jár egy gyakornok foglalkoztatása, illetve hogy mennyi előnyt jelent ez a gyakorlati hely számára.

Az általam megkérdezett, a gyakornoki programban már résztvevő cégek, meg vannak elégedve a gyakornokokkal, mert fiatalok, dinamikusak, érdeklődők, friss szemléletmóddal és tudással rendelkeznek, nagy a teherbíró képességük és sokféle munkát rájuk lehet bízni, valamint kevesebb költséggel jár a foglalkoztatásuk, mint a teljes munkaidőben vagy iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott alkalmazottaké.

EFOP 3.6.3-VEKOP-16-2017-00007- "Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Callender, C.- Kemp, M. (2000): Changing student finances: Income, expenditure and take-up of student loans among full-and part-time higher education students in 1998/9. <http://dera.ioe.ac.uk/4694/1/RR213.pdf>. Adatok letöltve: 2018. június 4.
- Györgyi Z. (2012): A képzés és a munkaerőpiac Találkozások és töréspontok. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 108-110 p.
- Hakim, C. (1996): The Sexual Division of Labour and Women's Heterogeneity. The British Journal of Sociology, Vol. 47, No. 1. (Mar., 1996), pp. 178-188.
- Hodgson, A. – Spours, K. (2001): Part-timework and Full-time Education in the UK: The Emergence of a Curriculum and Policy Issue. Journal of Education and Work, Vol.14. No.3, p. 373–388.
- Huzsvai L. (2012): Statisztika gazdaságelemzők részére. Seneca Books, 170 p.
- Kiss L. (2008): Munkaerő-piaci stratégiák, munkáltatói elvárások és a diplomások. In: Kasza G. – Kiss P. (szerk.) Felsőoktatási Műhely 2008/I. szám – Felsőoktatás és társadalom pp. 83-94.
- Kozma T. – Rébay M. (2008): A bolognai folyamat Közép-Európában. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 323-325 p.
- MAG Praktikum (2018): <http://www.magpraktikum.hu/>. Adatok letöltve: 2018. október 9.
- Mátyási M. (2006): Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség? A szakmai gyakorlat munkaerő-piaci hatásainak átfogó elemzése. Benned a Lehetőség Alapítvány, Budapest, 107 p.
- [http://www.3kconsens.hu/files/Kutatasi\\_tanulmany.pdf?PHPSESSID=9ac8f1f73e4514e6d1fceda41ec0f17f](http://www.3kconsens.hu/files/Kutatasi_tanulmany.pdf?PHPSESSID=9ac8f1f73e4514e6d1fceda41ec0f17f). Adatok letöltve: 2018. június 4.
- Nagy L. – Balogh P. (2013): Ökonometria – Elméleti jegyzet. Debreceni Egyetem, AGTC, Debrecen, 160 p.
- Oktatás (2018a): [https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku\\_adatok/felsooktatasi\\_adatok\\_kozzetetele/felsooktatasi\\_intezmenyek/allamilag\\_elismert\\_felsookt\\_int](https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku_adatok/felsooktatasi_adatok_kozzetetele/felsooktatasi_intezmenyek/allamilag_elismert_felsookt_int). Adatok letöltve: 2018. június 2.
- Oktatás (2018b): [https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku\\_adatok/felsooktatasi\\_adatok\\_kozzetetele/felsooktatasi\\_statistikak](https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku_adatok/felsooktatasi_adatok_kozzetetele/felsooktatasi_statistikak). Adatok letöltve: 2018. június 2.
- Pentz (2014): Nappali tagozatos hallgatók foglalkoztatása.

<http://ado.hu/rovatok/ado/nappali-tagozatos-hallgatok-foglalkoztatasa>. Adatok letöltve: 2018. június 2.

Polyacskó O. (2009): Felsőoktatásból a munkaerőpiacra. pp. 27. In: Diplomás pályakövetés II. (Szerk. Fábri I. – Horváth T. – Nyerges A.) Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 119 p.

Unideb.hu (2018a): <https://unideb.hu/hu/node/201>. Adatok letöltve: 2018. október 7.

Unideb.hu (2018b): <https://unideb.hu/hu/node/897>. Adatok letöltve: 2018. június 2.

1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról

1997. évi LXXX. törvény a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről

2005. évi CXXXIX. törvény felsőoktatásról

2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról

2010. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról

2011. évi CCIV törvény a nemzeti felsőoktatásról

2018. évi L. törvény Magyarország 2019. évi központi költségvetéséről

230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről

280/2011. (XII. 20.) Korm. rendelet a gyakorlati képzés költségeinek a szakképzési hozzájárulás terhére történő elszámolásánál figyelembe vehető gyakorlati képzési normatívák mértékéről és a csökkentő tétel számításáról

## **SZERZŐ**

**NAGY ORSOLYA BERNADETT** PhD hallgató/PhD student

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola/Károly Ihrig

Doctoral School of Management and Business

Debrecen

[nagy.orsolya@econ.unideb.hu](mailto:nagy.orsolya@econ.unideb.hu)

NÉMETH PÉTER

FŐVÁROSI VS. VIDÉKI VÁSÁRLÓK – VÁSÁRLÁSI ÉS  
ÜZLETVÁLASZTÁSI SZOKÁSOK GENERÁCIÓS ÉS  
NEMEK ALAPJÁN TÖRTÉNŐ VIZSGÁLATA A  
FŐVÁROSBAN ÉS VIDÉKEN

*SHOPPERS IN THE CAPITAL AND THE COUNTRYSIDE –  
GENERATIONAL AND GENDER ŰINVESTIGATION OF CONSUMER  
BEHAVIOR AND SHOPPING LOCATION CHOICE*

ABSTRACT

Investigating consumer behavior focused on lots of different topics and target groups since consumer behavior research exist. The aim of this study is to investigate if there is difference between those shoppers who live in Budapest and the others.

The approach of the problem starts with a short overview of the relevant literature. Then, the results of empirical researches are presented. One of the empirical researches is a face-to-face survey with 2001 respondents, which took place in Hungary, during the spring of 2018. The other method is an online survey with the participation of 4342 respondents. The focus of the research is the comparison of shoppers from Budapest and from the countryside, and to see the differences of gender and generations.

According to the results people from Budapest are more positive to shopping than people from other regions of Hungary. There are also differences in case of gender and generations. Young respondents and males like more types of shopping venues. Another result is that new types of shoppers appeared.

1. Bevezetés

A vásárlási magatartás különböző szociodemográfiai ismérvek – kiemelten a nemmel és a korral kapcsolatos vizsgálódások – mentén történő vizsgálata cikkek és tanulmányok kedvelt témája. A lakóhely településtípusa, mint vizsgálati szempont ritkábban kerül kutatások fókuszába, annak ellenére, hogy érzékelhetően és a rendelkezésre álló adatok alapján is látható, hogy magasabb a vásárlóerő a fővárosban (GKI 2018), ennek megfelelően a kiskereskedelmi infrastruktúra is különbözik a fővárosban az ország többi részéhez képest. A tanulmány arra keresi a választ, hogy a nem és a generációkon felül a lakóhely településtípusa mennyiben befolyásolja azt, hogy hogyan állnak a vásárláshoz az emberek, valamint, hogy mennyiben különböznek üzletválasztási szokásaikban.

## 2. Célok bemutatása, szakirodalmi áttekintés

A témaválasztás háttérében több olyan szakirodalmi forrás, korábbi kutatás és modell áll, melyek alapján összességében felmerül a már hivatkozott kérdés, miszerint milyen különbségek láthatóak a fővárosi és nem fővárosi emberek vásárlói magatartásában, kiemelten az üzletválasztási döntéseikben. Ezen források az alábbiakban kerülnek bemutatásra, majd pedig a fejezet végén összegezve a szekunder eredményeket a primer vizsgálatokkal kerülnek összekapcsolásra.

Földi Katalin (2012) PhD értekezésében a vásárlási helyszín kiválasztásának legfontosabb tényezőit vizsgálta: könyvekben és szakcikkekben hivatkozott szempontokat összesített, és azt találta, hogy az üzlet elhelyezkedése a legtöbbször hivatkozott szempont, de az imázs, atmoszféra, valamint az árak, kedvezmények is sok szerző által jelzett üzletválasztási szempont – 1. táblázat.

1. táblázat: Vásárlási helyszínválasztási szempontok

*Table 1. Factors of shopping location choice*

<b>tényező</b>	<b>említések száma</b>
<b>elhelyezkedés</b>	<b>11</b>
<b>imázs, atmoszféra</b>	<b>10</b>
<b>árak, kedvezmények</b>	<b>9</b>
<b>kereskedelmi reklám</b>	<b>7</b>
<b>választék</b>	<b>7</b>
<b>vásárlóközönség</b>	<b>6</b>
<b>eladók</b>	<b>5</b>
<b>az adott üzlet jellemzői</b>	<b>4</b>

(Saját szerkesztés Földi, 2012 alapján)

Az üzletválasztással foglalkozó főbb modellek különböző módon közelítik a témát; *Assael modellje (1984)* (melléklet, 1. ábra) az üzletválasztási modellek között alapvetőnek tekinthető. Egy folyamaton keresztül mutatja be az egyén üzletválasztását, az azt befolyásoló faktorokat. Ebből adódóan a modellben minden olyan lépés szerepel, melyet a fogyasztó az üzlet kiválasztása során megtesz. Ezen felül a legfontosabb vásárlási tényezők is szerepelnek benne, hiszen azok nagy hatással lesznek a döntésre. *Blackwell és munkatársainak modelljének (2006)* (melléklet, 2. ábra) külön összetevőjét képezik az egyes értékelési jellemzők, szempontok, melyek értelmezésükben a következők: elhelyezkedés (távolság), termékválaszték (szélesség, mélység), árak, kedvezmények, reklámok, promóciók, POP/POS eszközök, eladószemélyzet, szolgáltatások, a vásárlók jellemzői és az imázs, az atmoszféra. A vásárló az üzleteket két kategóriába sorolja az egyéni, a



vásárlási és az értékelési szempontok alapján: az egyik az elfogadható, ahol a vásárlás az adott szempontok alapján kivitelezhető, a másikba pedig azok az üzletek tartoznak, melyek nem elfogadhatóak, így ott nem történik vásárlás. Érzékelhető, hogy ebben a modellben megjelenik több szempont is a Földi (2012) által már hivatkozottak közül. Egy másik megközelítés *Törőcsik Mária*é (2011) (melléklet, 3. ábra), melyet a tömegvásárlások esetén tart leginkább érvényesnek, bár megjegyzi, hogy más típusú vásárlások esetén is segíti a modell a vizsgálatot. A modell alapján segítséget jelent a vásárlónak, ha tudja, hogy melyek azok az üzletek, amik az adott vásárlással kapcsolatos igényeinek megfelelnek. Ezen felül a vásárló egyéni jellemzői is a modell részét képezik, valamint a kívülről érkező kereskedői marketingaktivitások.

Összességében az üzletválasztási modellek kapcsán az látható, hogy az üzletválasztási szempontok – még ha nem is teljes átfedésben – jelen vannak ezen elgondolások terén, a különbség inkább abban van, hogy milyen nézőpontból vizsgálják a vásárlók üzletválasztását.

A tanulmány elsődleges célja a fővárosi vagy nem fővárosi lakóhely függvényében vizsgálni a vásárlási attitűdökben és üzletválasztásban rejlő különbségeket, így a fókuszba került az is, hogy a fővárosban, valamint az ország más régióiban milyen a kereskedelmi lefedettség, vagyis, hogy mennyire egyszerűen lehet egy-egy vásárlást elintézni. A 4. ábrán (KSH adatok alapján, 2017) látható, hogy jobb az üzlettel való ellátottság a fővárosban, hiszen míg az országos átlag szerint egy kiskereskedelmi üzletre 74 fő lakos jut, addig Budapesten ez a szám 60 fő, ami azt jelenti, hogy a lakosságszám arányaiban több üzletet találunk a fővárosban. Ennek kapcsán felmerül, hogy a vásárlók üzletválasztási döntéseiben ez jelentkezik-e, és ha igen, akkor milyen módon – az empirikus kutatás során erre keresem a választ, valamint arra, hogy – a témát tovább szűkítve – vannak-e nemi és generációs különbségek ezen a téren.

4. ábra: Az egy kiskereskedelmi üzletre jutó lakosok száma Magyarországon régióként, 2017

*Figure 4. Number of inhabitants per retail stores in Hungarian regions, 2017*



(Forrás: saját szerkesztés)

[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_okk015e.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okk015e.html) alapján)

A szakirodalomban jellemzően városi és falusi (vidéki) fogyasztók magatartását hasonlítják össze (pl. Lumpkin et al. 1986, Arulkumar 2013), a nem városokban élő fogyasztókra már évtizedekkel ezelőtt felfigyeltek (Lumpkin et al. 1986). Az ilyen jellegű kutatásokat bemutató irodalmak általánosságban tesznek megállapításokat, például, hogy a városi és vidéki fogyasztók különböznek: a termékek promóciójával kapcsolatos attitűdjükben, a vásárlás előtti információkeresésben, a referenciacsoportokban, és az adott vásárlással kapcsolatos véleményükben (Arulkumar 2013).

### **3. Kutatási probléma megfogalmazása, módszertan, empirikus kutatási eredmények**

#### **3.1. Célok, módszer**

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a fővárosi vásárlók szokásaiban, üzletválasztásában milyen eltérések vannak a nem fővárosiakhoz képest, valamint, hogy nemeként és generációnként milyen eltéréseket tapasztalhatunk.

A célok elérése érdekében két kvantitatív adatfelvétel eredményei kerültek felhasználásra:





- egy 2001 főt érintő, 2018 tavaszán készült országos reprezentatív személyes megkérdezés, melyben vásárlással kapcsolatos attitűdökben rejlő eltérésekre mutat rá jelen tanulmány,
- egy 4342 főt, omnibusz jelleggel készült online megkérdezés, melyben vásárlással kapcsolatos attitűdökben, valamint üzlethálózatok értékelésében rejlő eltérések kerülnek kiemelésre.

#### **3.2. A személyes megkérdezés eredményei (n=2001)**

A személyes megkérdezés 2018 tavaszán zajlott egy, a magyar lakosságra reprezentatív mintán. A megkérdezettek száma 2001 fő volt. A kutatási elem eredményei közül jelen tanulmányban az attitűdállításokra adott válaszok különbségeit vizsgálok varianciaanalízissel. Az „Imádok vásárolni” állítással a fővárosiak inkább értettek egyet (3,44-es átlag az ötfokozatú skálán), mint azok, akik nem a fővárosban élnek (3,18-as átlag az ötfokozatú skálán) ( $p < 0,001$ ). Ugyanúgy a fővárosiak adtak meg magasabb egyetértési értékeket a következő állítás kapcsán: „Nagyon jó érzés, ha telepakolhatom a bevásárlókocsimat” (3,61-es fővárosi értékelés a 3,32-es nem fővárosival szemben;  $p < 0,001$ ).

Az 5 ábra alapján a vásárlás kedveltségében nincsenek különböző magatartásminták a fővárosi és a vidéki női, illetve férfi válaszadók körében. A férfiak gyorsan szeretik elintézni a vásárlásokat – míg a fővárosi nők ráérősebbek a vidékiekhez képest, addig a fővárosi férfiak jobban sietnek a vidéki férfiakhoz képest.

5. ábra: A személyes megkérdezés eredményei  
*Figure 5. Result of the face-to-face surveying*

	főváros	vidék
	 (n=174)	 (n=198)
	 (n=798)	 (n=830)
Imádok vásárolni.	2,90 < 3,91	2,73 < 3,62
A lehető leggyorsabban intézem el a vásárlásokat.	3,84 > 2,95	3,76 > 3,23
Nagyon jó érzés, ha telepakolhatom a bevásárlókocsimat.	3,31 < 3,88	3,05 < 3,57
Én intézem a vásárlások nagy részét.	2,85 < 4,16	2,78 < 4,04

\*mindegyik esetben  $p < 0,001$

(Forrás: saját szerkesztés)

A mellékletben szereplő 6. ábráról leolvasható, hogy a vásárlás kedveltségével kapcsolatos állítások („Imádok vásárolni”, „Nagyon jó érzés, ha telepakolhatom a bevásárlókocsimat.”) kapcsán a fiatalok és a középgenerációsok emelkedtek ki, míg a fővárosban magasabb arányban jelezték a középgenerációsok, hogy ők végzik a vásárlások nagy részét. Ez utóbbi valószínűleg amiatt van így, mert a fővárosban a legmagasabb az egyszemélyes háztartások aránya (KSH 2015).

### 3.3. Az omnibusz-jellegű kutatás eredményei (n=4342)

Az omnibusz jellegű kutatást 2017 őszén végeztük. A válaszadók száma 4342 fő volt. A minta nem reprezentatív a magyar lakosságra, de a kellően magas mintaelemszám miatt úgy vélem, hogy megalapozott eredményeket nyújt.

A kutatás során 11 Magyarországon működő kereskedelmi hálózattal kapcsolatban vizsgáltuk, hogy ismerik-e, rendszeresen látogatják-e, valamint, hogy szimpatikusnak tartják-e azokat. A vizsgált hálózatok: Tesco, CBA, Coop, Spar, Auchan, Interspar, Lidl, Metro, Penny Market, Aldi, Reál. A rendszeresen látogatott üzletek átlagos számában a varianciaanalízis nem talált szignifikáns eltéréseket ( $p < 0,358$ ) fővárosi és vidéki válaszadók válaszaiban, a vidéki válaszadók csoportján belül azonban voltak nemi különbségek ( $p < 0,007$ ): a férfiak átlagosan több üzletbe járnak (2,82;  $n=928$ ), mint a nők (2,69;  $n=2341$ ).

A látogatott üzletek számában más aspektusokból is történtek vizsgálódások, de nem volt szignifikáns eltérés egyik esetben sem:

- fővárosban élő férfiak és nők között ( $p<0,270$ ),
- fővárosban élő különböző generációkba tartozók ( $p<0,991$ ),
- nem fővárosi különböző generációkba tartozók ( $p<0,139$ ).

A vizsgált hálózatok közül a fővárosiak átlagosan többet tartottak szimpatikusnak (3,34;  $n=1073$ ), mint azok, akik nem a fővárosban élnek (3,22;  $n=3269$ ) ( $p<0,015$ ). Ezeken a csoportokon belül – mind a fővárosiak ( $p<0,020$ ), mind a vidékiek ( $p<0,001$ ) kapcsán – jellemző volt, hogy a fiatalok szimpatizáltak a legtöbb, míg az idősek a legkevesebb hálózattal. A fővárosiak esetében nemi különbséget is találtunk ( $p<0,032$ ): a férfiak több hálózatot tartanak szimpatikusnak (3,46;  $n=383$ ), mint a nők (3,27;  $n=690$ ).

A mellékletben található 7. ábra alapján az is látható, hogy a vizsgált attitűdállítások kapcsán is több dimenzió mentén is eltéréseket lehet látni, különböző vásárlói magatartásminták rajzolódnak ki.

#### 4. Összefoglalás, következtetések és javaslatok

Összességében, a bemutatott szakirodalmi és egyéb szekunder források, valamint a primer eredmények alapján lehet tenni néhány főbb megállapítást: egyrészt, a fővárosiak pozitívabbnak tűnnek a vásárlással kapcsolatban – ez több attitűdállítás kapcsán is megerősítést nyert. Látható továbbá, hogy a nemek és a generációk között több szempont mentén is különbségek vannak. Egy további eredmény szerint a fiatalok és a férfiak számára általában több üzlettípus szimpatikus.

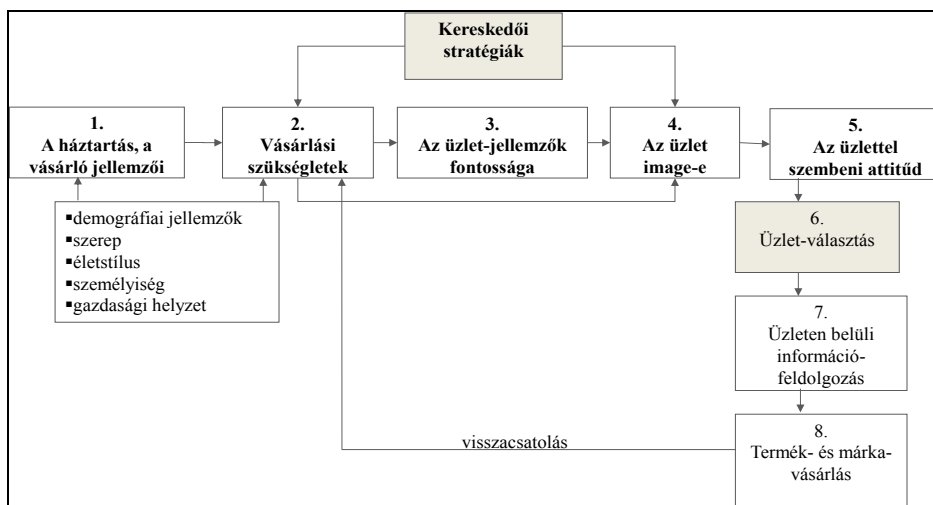
Az attitűdállításokra adott válaszok demográfiai háttérelmzése arra mutatott rá, hogy – többváltozós módszereket jelen körülmények között nem alkalmazva – különböző fogyasztói csoportokat, mintázatokat lehet megállapítani:

- *Árérzékenyek*, akik jellemzőbben fiatalok vagy idősek, vidékiek, valamint nők.
- *Online megoldások felé nyitottak*: jellemzőbben fiatalok, férfiak és fővárosiak (bár az idősek átlag felett töltenek le applikációkat).
- *Megszokott vásárlási helyszínnel rendelkezők*: jellemzőbben vidékiek és nők.
- *Feladat-orientáltak*: jellemzőbben férfiak, fővárosiak, valamint középkorúak.

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-IV. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programja, valamint az EFOP-3.6.1-16-2016-00004 „Átfogó fejlesztések a Pécsi Tudományegyetemen az intelligens szakosodás megvalósítása érdekében” projektek keretében végzett kutatások támogatásával.

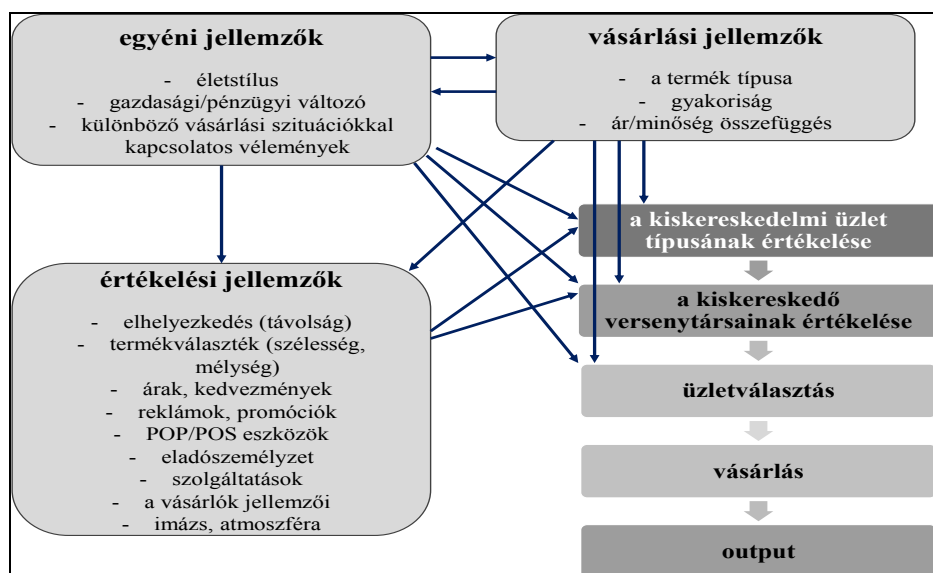
## MELLÉKLET

1. ábra: Assael modellje  
Figure 1. The model of Assael



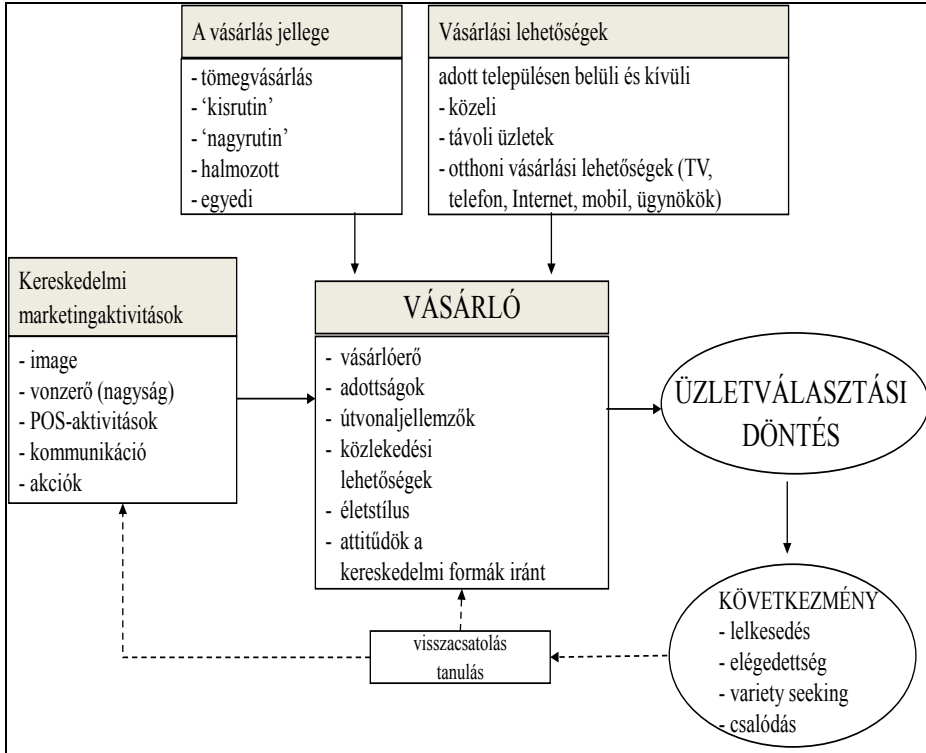
(Forrás: saját szerkesztés Assael 1984 alapján)

2. ábra: Blackwell és munkatársainak modellje  
Figure 2. The model of Blackwell et al.



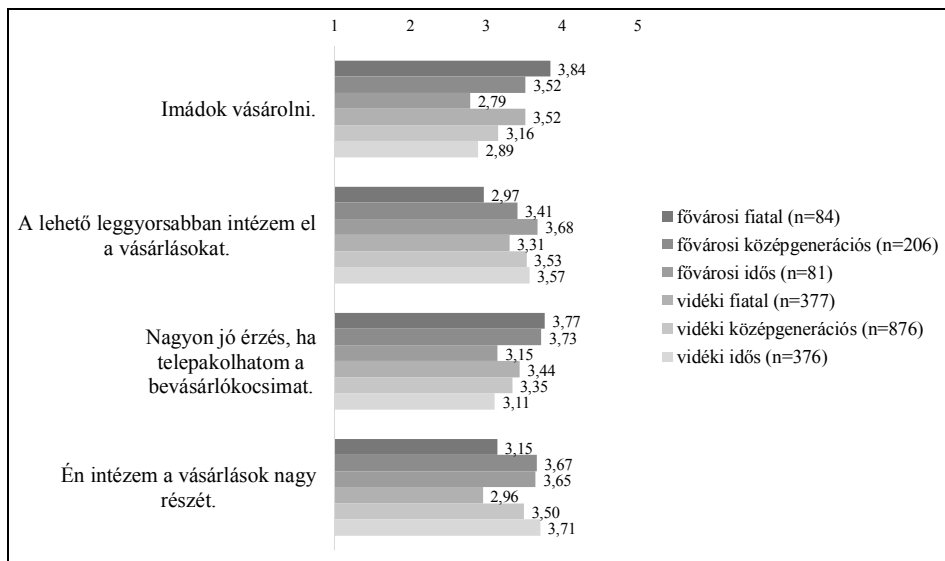
(Forrás: saját szerkesztés Blackwell et al. 2006 alapján)

3. ábra: Töröcsik modellje  
 Figure 3. The model of Töröcsik



(Forrás: saját szerkesztés Töröcsik 2011 alapján)

6. ábra: A személyes megkérdezés eredményei  
Figure 6. Results of the face-to-face surveying



(Forrás: saját szerkesztés)

7. ábra: Attitűdökben meglévő különbségek  
Figure 7. Differences in attitudes

	nő	ffi	főváros	vidék	fiatal	közép	idős
Általában az alacsonyabb árú termékeket vásárolok.	✓				✓		
Alaposan utánanézek, hogy a legjobb ár-érték arányú termékeket találjam meg.	✓			✓			✓
Néha nehéz eldönteni, hogy melyik üzletben vásároljak.							
Vannak kedvenc üzletláncaim, ahol jellemzően vásárolni szoktam.	✓						
Minden alkalommal ugyanabban az üzletben vásárolok.	✓			✓			
Üzlethálózatok applikációit gyakran letöltöm.					✓		✓
Szeretem megnézegetni azokat az árukat is, amiket nem akarok megvenni.	✓						✓
Online rendelem az élelmiszereket.		✓	✓		✓		
Más által összeírt lista alapján vásárolok.		✓			✓		
Olyan üzletben szeretek vásárolni, ahol egyszerre mindent meg tudok venni.	✓				✓		
A lehető leggyorsabban intézem el a vásárlásokat.		✓	✓			✓	
Én intézem a vásárlások nagy részét.	✓						✓

\*csak a szignifikáns eltérések vannak feltüntetve

(Forrás: saját szerkesztés)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Arulkumar, S. (2013), Pre-purchase Behaviour of Urban and Rural Consumers with Reference to Television. In: Asia Pacific Journal of Research. Vol. I.
- Assael, H. (1984), Consumer behavior and marketing action. 2nd ed. Boston, Mass. Kent Pub. Co.
- Blackwell, R. – Miniard, P. – Engel, J. (2006), Consumer Behavior. Thomson 10th edition.
- Földi, K. (2012), A fogyasztói üzletválasztási döntések az élelmiszerorientált kiskereskedelembeben. <http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/05/Foldi%20Katalin%20-%20disszertacio.pdf> Adatok letöltve: 2018. szeptember 28.
- GKI (2008), A vásárlóerő Magyarország településein. <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2018/01/GKI-A-v%C3%A1s%C3%A1rl%C3%B3er%C5%91-Magyarorsz%C3%A1g-telep%C3%BCI%C3%A9sein.pdf> Adatok letöltve: 2018. október 2.
- KSH (2015), Magyarország településhálózata 2. Városok-falvak. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- KSH (2018), 6.4.4.5. Az egy kiskereskedelmi üzletre jutó lakosok száma, december 31. (2005–). [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_okk015e.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okk015e.html) Adatok letöltve: 2018. október 1.
- Lumpkin, J. R. – Hawes, J. M. – Darden, W. R. (1986), Shopping patterns of the rural consumer: Exploring the relationship between shopping orientations and outshopping. In: Journal of Business Research. Vol. 14.
- Törőcsik, M. (2011), Fogyasztói magatartás - Insight, trendek, vásárlók. Akadémiai Kiadó, Budapest

## SZERZŐ

**NÉMETH PÉTER** egyetemi tanársegéd/assistant lecturer

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/University of Pécs Faculty of Business and Economics

Pécs

[nemeth.peter@ktk.pte.hu](mailto:nemeth.peter@ktk.pte.hu)



**TÓTH ARNOLD, KÁLMÁN BOTOND**

## **A FELSŐOKTATÁS SZEREPE A VISEGRÁDI ORSZÁGOK VERSENYPÉSSÉGÉBEN**

### *THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN COMPETITIVENESS OF VISEGRAD COUNTRIES*

#### **ABSTRACT**

Competitiveness is a frequent topic of the economic literature today. This is assessed using globally recognized indexes, most of which include the higher education factor. The significance of this is that increasing competitiveness by development of human capital is essential. Our research was based on the Global Competitiveness Index (GCI), a frequently used index in international literature developed by the World Economic Forum. The focus has been placed on the 5th pillar of this index including higher education. It was assumed that this element is linked to other competitiveness factors (including infrastructure, research and development). These links were analyzed by statistical methods. The aim of these synergistically related factors is to show the role of higher education in competitiveness. We conducted our research on the countries of the European Union, mainly focusing on the Visegrad countries. As a research question, we have examined the position in ranking due these indicators and parallel the individual and collective economic performance of the countries.

#### **1. Bevezetés**

2000-ben jelentette meg első alkalommal a World Economic Forum (WEF) a Global Competitiveness Report című összefoglalóját. Ebben versenyképességi szempontból osztályozták a világ országait. A versenyképességet jellemző Global Competitiveness Indexben (GCI) a szerzők integrálták az addig használt makroökonómiai és mikroökonómiai versenyképességet mérő indexeket. Azóta a GCI alapján felállított versenyképességi rangsor világszerte elismertté és elfogadottá vált. Metodikája miatt azonban számos kritika is érte. Az indexérték megállapításához ugyanis többnyire kérdőíves felméréseket használnak, némi statisztikai adattal kiegészítve.

A jelentés összeállítói minden alkalommal 12 ún. pillér (szempont) alapján értékelik az egyes országokat. Ezek közé tartozik többek között a politikai környezet, az oktatás, az egészségügy, az infrastruktúra, összesen 116 indikátor. (Schwab, 2016) Jelen tanulmány írói a felsőoktatás szerepét és versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálják.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

Az oktatás szerepe az országok versenyképességében régi tétele a közgazdaságtannak. 1979-ben Theodore W. Schultz közgazdasági Nobel-díjat kapott a humántőke-elmélettel kapcsolatos munkásságáért. Az oktatással kapcsolatosan már 1972-ben a következő megállapításokat tette: az USA alap- és középfokú oktatási rendszere enyén progresszív hatást gyakorol a személyes jövedelmek elosztására, miközben a felsőoktatás hatása regresszív. (Schultz, 2017) A humántőke-elméletnek megfelelően azonban a gazdaság mára eljutott arra a szintre, hogy a növekedés ésszerű tőkebefektetéssel már nem fokozható, csak az emberi faktor kihasználása révén. A globalizáció és a tudásintenzív gazdaság megnövelte az oktatás szerepét a versenyképesség fejlesztésében. Ez az alapja a fokozott állami finanszírozásnak és az oktatási és kutatóintézmények, valamint a K+F kapcsolati erősödésének. A versenyképességi rangsorban történő előrelépés és a széles körben terjedő felsőoktatás közötti kapcsolat mára egyértelművé vált. (Altbach, 2016) Az érem másik oldala, hogy maguk az egyetemek is versenyeznek egymással az erőforrásokért, az oktatókért és a tehetséges diákokért. (Levin & Aliyeva, 2015) A legjobb kutatóegyetemek és a náluk koncentrálódó tehetséges kutatók valóban nagyban fokozhatják az országok versenyképességét. (Cabrera & Le Renald, 2015) Különösen nagy lehetőséget jelenthet e téren az EU egyetemeire jellemző nemzetközi orientáltság. A felsőoktatás és a kutatás ugyanis fontos tényezői egy tudásalapú társadalom és gazdaság versenyképességének. (Berchem, 2006)

Kabók és társai 2017-ben 4 csoportba sorolták az EU országait. A csoportbesorolás alapját az országok felsőoktatási helyzete jelentette a versenyképesség szempontjából vizsgálva. A V4-országok ennek alapján eltérő csoportokba kerültek. A legversenyképesebb felsőoktatású országok csoportjába egyik ország sem került be, Magyarország és Szlovákia a 2., Csehország a 3., Lengyelország pedig a 4. Csoportba került az alkalmazott metodika és az ahhoz használt 2006-2010 közötti adatok alapján. (Kabók, Radisic & Kuzmanovic, 2017) A fenti adatokat azért mutatjuk be, hogy érzékeltessük a felsőoktatás jelentős időbeli dinamikáját. A cikk megjelenése (2017) és a vizsgálathoz felhasznált adatok (2006-2010) között eltelt közel egy évtized során a helyzet sokat változott. A WEF kizárólag statisztikákon alapuló felsőoktatási adatait tekintve 2010-2016 között a V4-ek közösségének felsőoktatási helyzete jelentősen átalakult. 2010-ben még mind a négy ország a 20-40. Hely között volt, 2016-ra azonban a mezőny szétszakadt: Cseh- és Lengyelország nagyjából megőrizte a pozícióját, Magyarország és Szlovákia viszont az 50-60. Helyezettek csoportjába csúszott le. A mérési szempontok kiválasztásának szerepét jelzi ugyanakkor, hogy a másik nagy rangsorkészítő, az IMD szerint mindegyik V4-tagállam a 20-40. Helyezettek között volt a vizsgált időszak teljes tartama alatt. Hasonló eltérést találunk a WEF és az IMD eredményei között, ha a V4-ek átlagának alakulását nézzük. A WEF adatai szerint a 2010-2016 közötti

időszakban a V4-ek a 29. Helyről a 41. Helyre léptek vissza és csak Lengyelország teljesítménye magasabb folyamatosan a V4-es átlagnál. Az IMD szerint viszont országaink összességében 4 helyet előreléptek (34. Helyről a 30. Helyre és Csehország és Magyarország teljesítménye magasabb tartósan a V4-es átlagnál. A kizárólag felsőoktatást vizsgáló felmérések adatai jóval kedvezőbbek. A Cybermetrics évente közzéteszi több mint huszonhétezer felsőoktatási intézmény világszintű rangsorát. A legjobb 11995 intézmény sorrendjét a honlapon is megmutatják Eszerint 2017-re Csehország a 189., Lengyelország a 376., Magyarország a 429., Szlovákia az 740 legnépszerűbb egyetemet mondhatja magáénak a világon. (Cybermetrics Lab, 2018) Hasonló bizakodásra ad okot az éves periodicitással megjelenő – és az oktatás színvonalával szintén kapcsolatba hozható – Global Entrepreneurship Development Index, mely szerint Magyarország és Lengyelország 2015-2016 között 1 év alatt 4 helyet lépett előrébb a “vállalkozásbarát” kategóriában. Eközben ugyanezen időszak alatt Finnország és Norvégia 4 helyet lépett hátrébb, az Egyesült Királyság 5-öt, Csehország pedig 9-et.

### **3. A kutatás célja**

Vizsgálatunk fókuszában a visegrádi (V4) országok versenyképességének és felsőoktatási színvonalának kapcsolata állt, amit nagyobb kontextusba az Európai Unió országainak környezetébe ágyazva tekintettünk át. Érdeklődésünk elsősorban arra irányult, hogy statisztikailag igazolható kapcsolatot mutassunk ki a vizsgált országok versenyképességi rangsorban betöltött helye és felsőoktatásuk színvonala között. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a felsőoktatási rangsorban előbbre lépve változik-e az ország(ok) gazdasági teljesítménye. Végül megvizsgáltuk azt a lehetőséget, hogy a V4 országok együttműködése a felsőoktatás terén javíthatja-e az országok versenyképességét külön-külön vagy az együttes átlagot tekintve.

### **4. Anyag és módszer**

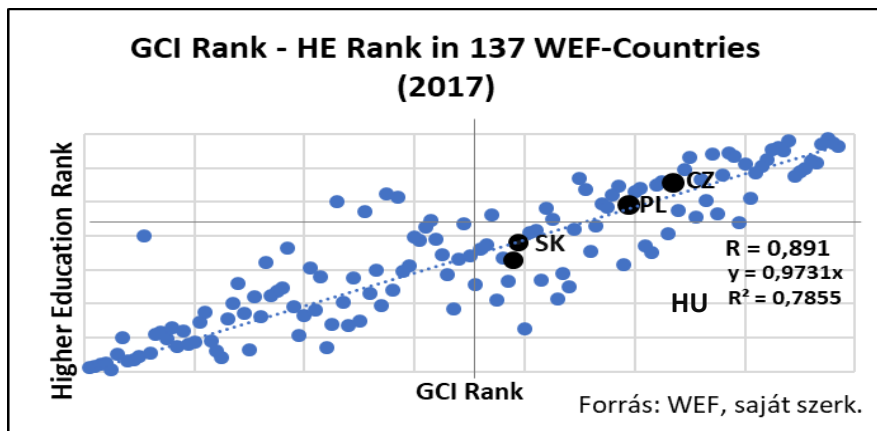
Vizsgálatunkhoz a számos rendelkezésre álló lehetőség közül első lépésben a szakirodalomban is leggyakrabban használt, a WEF által kidolgozott módszeren alapuló és évenkénti rendszerességgel közzétett GCI-t használtunk. Ez az index világszerte elismerten használatos az országok versenyképességének jellemzésére, ugyanakkor elsősorban Likert-skálás kérdőíves felmérések eredményei alapján készül (soft data) és csak kisebb részben alapoz mérhető statisztikai adatokra (hard data). Ebből következően a versenyképesség és annak faktorai meglehetősen szubjektív értékelés alapján kerülnek megállapításra, az országok lakosságszámához képest kis számú (és nem is mindig szakértők, hanem elsősorban menedzserek által) kitöltött kérdőív alapján. A GCI 5. Pillérét alkotó felsőoktatás mellett egyéb GCI-mutatókat is bevontunk a vizsgálatba, a

12. pillért (innováció) és a 9. pillért (technológiai érettség), valamint a 7.08 alpillért (brain drain). Ezt abból a megfontolásból tettük, hogy nem képzelhető el hatékony innováció megfelelően képzett humán tőke nélkül, és a technikai felkészültség is feltételezi legalább a szakirányban magasan kvalifikált munkaerőt. Kutatási eredményeink alapján azután bővült a felhasznált források köre: a Global Entrepreneurship Development Index (GEDI), a Global Talent Index (GTI), a Global Innovation Index (GII) és felsőoktatási rangsorok, a Cybermetrix egyetemi rangsora és a Center for World University Rankings (CWUR) eredményei is a vizsgált források közé került. A vizsgálatban a Microsoft Excel ill. Az IBM SPSS programokat használtuk. A tényezők közötti kapcsolat erősségét regressziós eljárással vizsgáltuk.

## 5. Saját kutatás eredményei

Első lépésként azt a kérdést vizsgáltuk, hogy a felsőoktatási rangsorban elfoglalt hely mennyire korrelál az ország versenyképességi helyezését. Ennek érdekében megnéztük, mennyire arányos a GCI-rang a felsőoktatási rangsorban elfoglalt hellyel. Ábrázoltuk a 2017-es felmérés 137 országát egy koordináta-rendszerben és meghúztuk a regressziós egyenest is (1. ábra). A jobb elemezhetőség kedvéért reverz értékekkel alakítottuk a rangszámokat, hogy a magasabb rangú ország értéke nagyobb legyen. A felsőoktatási rangok főleg a vezető és a sereghajtók csoportjában helyezkednek el a regressziós egyenes közelében, a középmezőnyben nagyobb az adatpontok szóródása. Ezért egyértelmű vélemény még nem mondható ki, bár a felsőoktatási regressziós egyenes  $R^2$ -értéke is, egyenlete is erős kapcsolatot jelez.

1. diagram A felsőoktatási és a versenyképességi rangsor kapcsolata  
*Diagram 1. The relationship of higher education and competitiveness rankings*



(Schwab, 2016 alapján saját szerkesztés)

Vizsgáltunk más GCI alindexeket is, amelyeket kapcsolatba hozhatunk a felsőoktatással: a 12. számú Innováció és a 9. számú Technológiai felkészültség indexeket. Bár a kapcsolat logikailag is könnyen levezethető és megérthető, statisztikailag az EU egészét – a 2018-as WEF-adatokat – tekintve is sikerült legalább közepesen erős szignifikáns kapcsolatot kimutatni. (1. táblázat)

1. táblázat A GCI és a kapcsolódó pillérek viszonya  
*Table 1. The relationship GCI and the connecting pillars*

Kapcsolódó pillérek	R <sup>2</sup>	R	sig	Alpillér neve
GCI vs 05	<b>0,734</b>	<b>0,857</b>	<b>0</b>	<b>Felsőoktatás egésze</b>
GCI vs 5.04	<b>0,591</b>	<b>0,35</b>	<b>0,001</b>	<b>Matematika és természettudomány oktatás minősége</b>
GCI vs 12.04	<b>0,835</b>	<b>0,913</b>	<b>0</b>	<b>Egyetemi-ipari K+F együttműködés</b>
GCI vs 12.07	<b>0,671</b>	<b>0,819</b>	<b>0</b>	<b>Bejegyzett szabadalmak/1M fő</b>
GCI vs 9.01	<b>0,703</b>	<b>0,838</b>	<b>0</b>	<b>A legkorszerűbb technikák elérhetősége</b>

(Schwab, 2016 alapján saját szerkesztés)

Fontos a versenyképesség szempontjából az egyetemek és vállalatok K+F területen megvalósult kooperációja, amely a V4-ek közül csak Magyarország esetében volt statisztikailag is igazolható. Vizsgáltuk azt is hogy a felsőoktatást alkotó alrendszereket hogyan befolyásolják a hozzájuk kapcsolható további faktorok (innováció, technológiai felkészültség). A felsőoktatás és az innováció (5 és 12) közötti szignifikáns kapcsolat az EU 28-ak közül csak 8 országban mutatható ki, 6 esetben erős, 5 esetben közepesen erős a korreláció. A felsőoktatás és a technológiai felkészültség esetében (5 és 9) viszont érdemi kapcsolatot nem sikerült regisztrálni. Eredményeinket összesítettük a saját szövegesítésű 2. táblázatban.

A 2. táblázat értékei láthatóan kedvezőek. A 28 uniós tagállam vizsgálatakor kapott eredmények összességükben igazolták a vizsgálat előtti grafikus adatesztelés által előrejelzett kapcsolatot. Mindenképpen szükségessé vált tehát a további kutatás. Ennek első lépéseként a V4 országok WEF által megállapított felsőoktatási teljesítményét összevetettük azokkal az EU-országokkal, amelyek a WEF GCI versenyképességi rangsorában a világviszonylatban legjobbak (az első tíz helyezett World10, röviden W10) között találhatók; ezek Németország, Hollandia, Finnország, Svédország és az Egyesült Királyság. Érdeklődésünket elsősorban azokra a felsőoktatási jellemzőkre fordítottuk, amelyekben a GCI 36-64. helyen található V4-ek jobban teljesítenek a W10-eseknél.

2. táblázat Egyes alpillérek kapcsolata a felsőoktatási pillérrel (5. pillér) a V4 országcsoportban

*Table 2. The connection of different subpillars with the higher education pillar in the V4 countries*

<b>Pillér-alpillér</b>	<b>Ország</b>	<b>A kapcsolat erőssége</b>
9.01 A legmodernebb hozzáférhető technológiák	Magyarország	.....Közepes $R^2=0,483$ $R=0,695$ $\text{sig}=0,038$
9.03 Külföldi működőtőke- befektetések	Magyarország	Közepes $R^2=0,476$ $R=0,690$ $\text{sig}=0,04$
9.03 Külföldi működőtőke- befektetések	Szlovákia	Erős $R^2=0,85$ $R=0,922$ $\text{sig}=0,003$
12 Innováció	Magyarország	Erős $R^2=0,523$ $R=0,723$ $\text{sig}=0,028$
12.04 Egyetemek és vállalatok kutatás- fejlesztési együttműködése	Magyarország	Erős $R^2=0,59$ $R=0,768$ $\text{sig}=0,016$
12.06 Tudományos humán erőforrások elérhetősége	Magyarország	Erős $R^2=0,63$ $R=0,794$ $\text{sig}=0,011$

(Schwab, 2016 alapján, saját szerkesztés)

A V4-ek legjobb faktorai:

5.02 Bruttó felsőoktatási beiratkozási arány% (S),

9.03 FDI and technology transfer (Q),

9.04 Internet felhasználók a népesség %-ában (S) és

12.07 Bejegyzett szabadalmak (szabadalom/millió fő) (S)

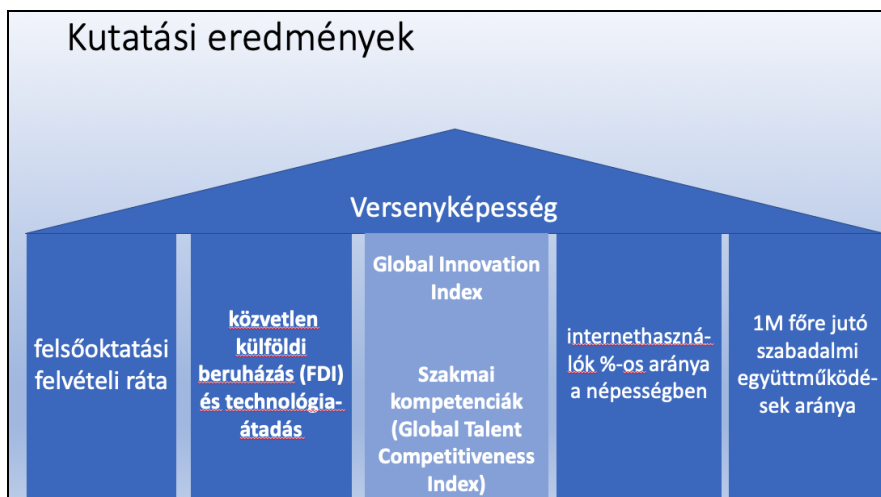
Megnéztük, milyen erős kapcsolat mutatható ki ezek között a faktorok és a versenyképességi helyezések között. A fenti négy alpillért kiegészítettük még két másik adattal, amelyek szintén a felsőoktatáshoz köthetők: a Global Innovation Index rangsorával és a Vocational Technical Skills (szakmai képességek mutatója) a Global Talent Competitiveness Index pillérei közül. Ahogyan a 2. ábra is mutatja, a felsőoktatási beiratkozási ráta az egyedüli a faktorok közül, amelyiknél nem találtunk statisztikailag értékelhető korrelációt a versenyképességgel, míg a többinél legalább közepes, de zömmel kifejezett kapcsolat volt kimutatható.

## 6. Kutatási eredmények

Bár a 2. ábra szerinti pilléreket vizsgálva felsőoktatási felvételi rátában nem találtunk szignifikáns korrelációt a versenyképességgel, mégis érdemes kiemelni, hogy e mutató önálló vizsgálatakor a V4-ek jobban teljesítenek a W10-es németeknél és angoloknál. A külföldi befektetőkre és technológia-behozatalra kifejtett vonzerőben is jobbak Németországnál és Finnországnál, sőt ebben a pillérben a V4-ek átlaga is magasabb a W10-ek átlagánál. Sajnos ezek a jónak tűnő eredmények valójában inkább lemaradások. Azt jelzik, hogy a felsőoktatásra fordított állami pénz önmagában kevés lenne és a technikai felszereltség sem a legmodernebb. Pozitív jelzésértékű viszont, hogy a befektetők és technológia-behozatal számára vonzó környezet az intézményi pillérben (1. pillér) gazdasági-politikai stabilitás meglétére utal. Az internethasználók aránya is a V4 országok 4 legjobb faktora között van, de ugyanez a faktor a W10 legjobb négy faktorában is benne van és a W10 országok átlagosan 24 hellyel előrébb vannak ezen faktor önálló rangsorában a V4-ekhez képest.

Alulteljesítenek viszont a V4-ek valamennyien az oktatási rendszer minősége (5.03), a vezetőképző menedzseriskolák minőségi szintje (5.05), és a kutatók itthon tartása illetve külföldi kutatók bevonása (brain drain, 7.08) területén - igaz ezek valamennyien kérdőíves felmérésen alapuló faktorok. Alulteljesítőnek azt az országot tekintettük, amelynek az adott faktor rangsorában elfoglalt helye legalább másfélszerese az ország GCI-rangsorbeli helyezésének. Ígéretes lehetőséget rejt, hogy a V4-ek felsőoktatási pillérben mind jobbak, mint a GCI-rangsorban, ráadásul a V4-ek a felsőoktatásban összességében jobbak versenyképességi rangjuknál, W10-ek viszont átlagban rosszabbak ugyanezt a szempontot nézve.

1. ábra A szerzők által vizsgált, versenyképességet meghatározó pillérek  
*Figure 1. The competitiveness pillars investigated by the authors*



(Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2018, Schwab, 2016 és INSEAD, 2018 alapján, saját szerkesztés)

Mivel a WEF által kialakított felsőoktatási rangsor meglehetősen szubjektív és régi szemléletű, megvizsgáltunk más - részben vagy egészében - felsőoktatást minősítő rangsorokat is. Ezek a felhasznált metodika alapján sokfélék, de lényegük: befolyásolják az egyetemek előkelőbb helyre kerülési szándékát. A legnépszerűbb felsőoktatási rangsorok (Academic Ranking of World Universities, THE-QS World University Ranking, Financial Times Ranking, Cybermetrics Ranking, CHE) metodikája is sok kérdőíves eredményt használ. (felvi.hu, 2018) Ezért olyan rangsort kerestünk, amelyek statisztikai adatok alapján állítják sorrendbe az egyetemeket: a már említett Cybermetrics- és a még nem említett CWUR-rangsort (Center of World University Rankings). E két rangsor mindegyike statisztikai adatokra épül, mégis a vizsgált szempontok miatt jelentős eltéréseket találhatunk közöttük. Az alábbi 3. táblázatban a V4-ek legjobbnak minősített egyetemeinek helyezését hasonlítottuk össze (2017-2018 évi adatok).



3. táblázat A V4-ek a statisztikai alapú felsőoktatási rangsorokban  
 Table 3. The V4 countries in the statistically based higher education rankings

Ország	Cybermetrix-helyezés	CWUR-helyezés
<b>Magyarország</b>	<b>429</b>	<b>413</b>
<b>Cseh Köztársaság</b>	<b>189</b>	<b>203</b>
<b>Szlovákia</b>	<b>740</b>	<b>673</b>
<b>Lengyelország</b>	<b>376</b>	<b>260</b>

(ELTE 2018 alapján, saját szerkesztés)

Bár a - statisztikákon alapuló - metodika különböző, a V4-ek egyértelműen két csoportot alkotnak; a rangsorban előrébb álló Cseh Köztársaság és Lengyelország mögött Magyarország és Szlovákia jelentősen lemaradt.

Látva a felsőoktatási indexek sokféleségét és összetettségét, arra a megállapításra jutottunk, hogy nagyon fontos lenne egy egységesen használt index létrehozása. Végiggondoltuk, hogy milyen faktorokból állhatna össze egy korszerű és általánosan használható index. A felsőoktatás szerepe az utóbbi évtizedben jelentősen változott. A globalizációra válaszképpen azok az országok lettek sikeresek, amelyek egyetemeiket be tudták kapcsolni a nemzetközi vérkeringésbe és a gazdasági szférával zajló tudáscserébe és innovációba. Ez annál is fontosabb, mivel az állami K+F ráfordítások aránya a V4 csoportban alacsony, 2012-16 között a legtöbbet erre a területre fordító Cseh Köztársaság esetén sem haladta meg a GDP 2%-át. (KSH, 2018) Mivel a ráfordítások 50-75%-a (V4 átlag: 63,1%) az üzleti szférában jelenik meg, létfontosságú és kölcsönösen előnyös az egyetemek és a gazdasági szereplők együttműködése: az egyetemek forráshoz, a vállalatok új gyakorlati eredményekhez juthatnak az együttműködésben. (KSH, 2018) Ezért a ma korszerű felsőoktatási intézményeknek alkalmazott kutatásban, tanácsadásban és inkubációs programokban is részt kell venniük. Ezt a szerepet vizsgálja a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey) felmérés a felsőoktatás hallgatóinak vállalkozási hajlandóságáról. Ma a V4-ek valamennyien résztvevői a projektnek. A magyar felmérésből kiderül, hogy a magyar hallgatók szinte csak akkor látogatnak vállalkozási kurzusokat, ha ez tanulmányaikhoz szükséges. Viszont azok a hallgatók, akik igénybe vették ezeket, valamennyien pozitívan

nyilatkoztak a megszerzett ismeretek felhasználhatóságáról. (Sáfrányné & Farkas, 2015) További kiváló példa az egyetemek és a K+F kapcsolatára a BME Smartpolis programja. (Kovács & Bakonyi, 2016) A felsőoktatási intézmények másik feladata a nemzetközivé válás. Ez oktatói mobilitási programokat (vendégoktatók) és közös projekteket jelent, melyekben a forrás- és tudásösszpontosítás emeli az oktatás színvonalát, hatékonyságát, valamint megvalósítható és használható gyakorlati eredményekhez vezet. A javuló felsőoktatási mutatók pedig – mint kimutattuk – biztosan növelik a versenyképességet a V4 országok esetében is; együttesen és külön-külön egyaránt.

## **7. Összegzés**

Kutatásunk fő célja a felsőoktatás és versenyképesség kapcsolatának vizsgálata volt. Ezt számos területen sikerült statisztikailag szignifikánsan kimutatni. Felvetettük egy korszerű – és főleg általánosan használható – felsőoktatási versenyképességi index létrehozásának szükségességét. Ennek megvalósítása azonban olyan apparátust és módszereket igényel, amelyek meghaladják kis csoportunk lehetőségeit. Ezért további kutatási célként tűztük ki az eddigi felsőoktatási és versenyképességi indexek részletesebb vizsgálatát és a kutatócsoport bővítését az említett mutató létrehozása érdekében. Rávilágítottunk arra is, hogy a javuló felsőoktatás egyértelmű versenyképességi javulást hozhat valamennyi V4 ország számára. A hazai intézmények problémái a felmérések alapján a természettudományi, illetve mérnöki területhez kapcsolódnak. (ELTE, 2018) Itt van tehát szükség az oktatási színvonal és infrastruktúra javítására, színvonalas, képzett, felkészült oktatókra és a tudás gyakorlati alkalmazásának oktatására is. Ennek célja nem lehet kizárólag a versenypozíciók javítása, mert sosem szabad elfelejteni, hogy az egyetemek fő funkciója mégiscsak a tudásátadás. Regionális szinten a V4 országok tekintélyes hagyományokkal megalapozott oktatási rendszereinek összefogása jelentősen javíthatná az országcsoport felsőoktatási színvonalát és ezen keresztül versenyképességét is.

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- Altbach, P. G. (2016): Global perspectives on higher education. Baltimore, John Hopkins University Press.
- Berchem, T. (2006): E university as an Agora – based on cultural and academic values. Higher Education in Europe, 31, (pp. 395-398)
- Cabrera, A., & Le Renald, C. (2015): Internationalization, higher education, and competitiveness. in Ullberg, E. New perspectives on internationalization and competitiveness. Integrating economics, innovation and higher education. New York: Springer.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO (2018): The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.

INSEAD (2018): The Global Talent Competitiveness Index 2018, Fontainebleau, France.

Kabók, J., Radisic, S. & Kuzmanovic, B. (2017): Cluster analysis of higher-education competitiveness in selected European countries. *Economic Research-Ekonomska Istra* ivanja, 30(1), (pp. 845-857)

Kovács, K., & Bakonyi, P. (2016): Smartpolis. Budapest, BME.

KSH. (2018): V4-A visegrádi együttműködés országainak főbb mutatói. (KSH, 2018) (Letöltve 2018.09.17)

Levin, J. S., & Aliyeva, A. (2015): Embedded neoliberalism within faculty behaviors. *Review of Higher Education*, 38(4), (pp.537-563)

Monghkonvanit, J. (2014): Competition for regional competitiveness. E role of academe in knowledge-based industrial clustering. New York, Springer

Sáfrányné, A. G., & Farkas, Sz. (2015): Segíti-e a felsőoktatási környezet a hallgatók vállalkozóvá válását? in Veresné, M.S. (szerk.) *Mérleg és kihívások IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 232-247). Miskolc, Miskolci Egyetem.

Schwab, K. (2016): The Global Competitiveness Report 2016-2017. Geneva: World Economic Forum.

Schultz, T. W. (2017): Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. *Economic Research*, 6.

Cybermetrics Lab. (2018): Ranking Web of Universities, 2018. (<http://www.webometrics.info/en/node/54> Letöltve 2018.09.18.)

ELTE. (2018). Breaking: a magyar egyetemek és versenytársaik a QS legújabb rangsorában – fel/le, de a lemaradás nem csökken. (<http://ranking.elte.hu/hu/2018/06/07/breaking-magyar-egyetemek-es-versenytarsaik-qs-legujabb-rangsoraban-felle-de-lemaradas-nem-csokken/> Letöltve: 2018.09.07.) felvi.hu. (2018). AVIR Kézikönyv 4. melléklet. ([https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/AVIR\\_kezikonyv/AVIR\\_kezikonyv\\_4\\_Melleklet.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_kezikonyv/AVIR_kezikonyv_4_Melleklet.pdf) Letöltve 2018.09.04.)

## SZERZŐK

**TÓTH ARNOLD** főiskolai docens / college associate professor  
 Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar / Budapest Business School  
 Faculty of Finance and Accountancy  
 Budapest  
 toth.arnold@uni-bge.hu

**KÁLMÁN BOTOND** egyetemi hallgató /student  
 Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar / Eötvös Loránd University, Faculty of Law  
 Budapest  
 botondgezakalman@gmail.com